新商业经济模式系列

（套装共5册）

书籍分享微信Booker527



中信出版集团

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

新商业经济模式系列

（套装共5册）

[美] 玛丽昂·麦戈文 等 著
邱墨楠 等 译

中信出版社

目录

零工经济——在新工作时代学会积累财富和参与竞争

中间人经济

数字经济：中国创新增长新动能

增长黑客

品质经济：未来零售革命下的商业图景



Thriving in the GIG Economy

How to Capitalize and Compete in the New World of Work

零工经济

在新工作时代学会积累财富和参与竞争

[美] 玛丽昂·麦戈文（Marion McGovern）著
邱墨楠 译

“零工经济”时代已经来临！

以颇具前沿性的分析，指引你抓住新工作时代的巨大商机！

中信出版集团

零工经济

——在新工作时代学会积累财富和参与竞争

[美] 玛丽昂·麦戈文 著
邱墨楠 译

中信出版社

目录

推荐语

致谢

序

导言

第一章 到底什么是零工经济

- 零工经济的定义
- 按需经济
- 共享经济
- 本章要点

第二章 零工经济的规模：了解整体情况

- 公司搁脚凳的暗示
- 有关自由工作者数据的补充说明
- 自由工作者的定义
- 金字塔顶端
- 本章要点

第三章 零工经济的需求方

- 为何自由专家的意见广受欢迎
- 专业资源内包
- 按需购买

新的视角
人员编制上的空缺
团队合作
对速度的需求
给新经济工作者的暗示
本章要点

第四章 打造你的独立品牌

先说重要的
你是一座孤岛
你可以说“不”吗
你的品牌基础
咨询工作的SWOT分析
定位你的工作
在数字世界里传播你的品牌
数字品牌足迹的提示
数字品牌管理
关于数字世界的最后几句话
本章要点

第五章 正确定价

收费结构
定价
本章要点

第六章 在新市场推销自己

发布你的工作
直接销售
借助传统中介

数字人才平台
发挥数字平台的作用
本章要点
第七章 雇佣关系中恼人的小问题
有关1099与W2争议的概述
我为什么要在意
影响业务的因素
我需要一个雇主
有关工资和劳动工时的讨论
有关就业和数字平台的最后一点建议
本章要点
第八章 作为自由工作者的员工体验
业务工具
财务框架
其他重要工具
本章要点
第九章 零工经济的生态系统
就业平台
得到福利和服务
业务服务和应用程序
社群
本章要点
第十章 零工经济的未来（一）：政策和政治
市场全局
独立承包人法规

社会安全保障
更大的政策性问题
本章要点
第十一章 零工经济的未来（二）：工作场所和工作者们
企业问题
工作者的未来
本章要点
附录**A** 中介与数字平台公司精选
附录**B** 我的数字平台体验
参考书目
作者简介

推荐语

“玛丽昂·麦戈文为我们提供了一个灵敏且可贵的零工经济（Gig Economy）‘导航仪’。她用清晰的语言、丰富的经验、能够迅速上手的实践指导和可以带来成功结果的实际工具代替了故弄玄虚的商业术语、高深的理论、不接地气的方案和晦涩的策略。你会被这本细致、机敏、易读的小书所吸引，并且充分运用它的内容。买下它并付诸实践吧！”

——路易斯·帕特勒（Louis Patler）
商业、创新、趋势集团（The B.I.T.Group）主席
《创造自己的潮流》（*Make Your Own Waves* ）作者
《如果它还没破，请亲手打破它！》（*If It Ain't Broke...Break It!* ）作者

“《零工经济》一书巧妙地描绘了多种自由工作者的形象，为专业人士和相关客户提供了宝贵的建议。这是任何考虑投身零工经济工作的人必读的一本充满远见的书，也是考虑实施独立劳动力项目的公司值得一读的书。”

——吉恩·扎诺（Gene Zaino）
MBO伙伴公司（MBO Partners）首席执行官

“《零工经济》是任何对未来工作感兴趣的人或相关人士的必读之作。如果你是按1099表格报税的自由工作者，且正在无数机会和陷阱中寻找自己的方向，阅读这本书将为你节省大量的时间和金钱——玛丽昂为你搞定了一切！”

——查德·尼斯克（Chad Nitschke）
邦克保险公司（Bunker）首席执行官、联合创始人

“在《零工经济》一书中，玛丽昂·麦戈文为那些想要掌控自己职业生涯并且在零工经济中取得成功的人士提供了来自专家和真实世界的建议。作为该领域领先公司的创始人，她深知这种不受传统‘职业’影响的工作的潜力和可能的挑战。她以引人入胜、组织有序的风格细述了这些细节。阅读这本书，你可以掌握创造职业生涯和工作生活的优势，从而

适应我们这个需求日渐增长的世界。”

——巴里·阿辛（Barry Asin）
人力资源行业分析公司（Staffing Industry Analysts,简称SIA）主席

“不论你是一名寻找新机遇的经验丰富的专业人士，还是一名努力寻找合适工作的大学毕业生，《零工经济》都是你必需的生存指南。工作的特性已然发生改变，这种独立劳动力的新模式带来了更大的灵活性、安全保障和创业精神，是一种令人兴奋的新发展。你必须读一读这本书！”

——辛西娅·克利夫兰（Cynthia Cleveland）
广思品牌战略公司（Broadthink）首席执行官、董事

“这是你获得有关零工经济大量信息的首选来源——例如怎样建立品牌、设置定价、找到与你的技能相匹配的工作、管理就业危机、掌握支持这个快速发展的部门的生态系统等。”

——韦恩·F.卡肖（Wayne F.Cascio）
科罗拉多大学（University of Colorado）博士、特聘教授
全球领导力项目罗伯特·H.雷诺兹（Robert H.Reynolds）主席
《国际商业研究杂志》（*Journal of International Business Studies* ）编辑
就读于科罗拉多大学丹佛校区的商学院

“如果零工经济还没有影响到你，那么也快了。如果你想在我们正在经历的经济变革中保持领先，那么《零工经济》一书就是你的必读书目。”

——迈克·费思（Mike Faith）
耳机网公司（Headsets.com,Inc.）首席执行官

“对于任何真正想在不断发展的零工经济中生存下来，或是不仅仅生存下来的那些想要成为独立咨询师的人士、新晋咨询师或经验丰富的咨询师而言，《零工经济》都是必读的一本书。玛丽昂·麦戈文早在‘零工经济’概念成型前就形成了创业热情以及开创和运营专注于该市场的成功业务的专业经验，加之她近期对经济变化和发展的研究，这些一同为读者提供了能够真正在零工经济中繁荣发展的工具、建议、技术和资源！”

——杰夫·海斯（Jeff Hayes）
CPP公司主席、首席执行官

“我在职业生涯中已经与玛丽昂相识25年了，在互联网热潮兴起又破灭、破灭又兴起的经济变化中，我看着她赢得了创业和人力资源创新同行的尊敬。无论你是在经营一项业务，还是重返管理博弈，或者只是试图跟上就业市场的变化，她对被我们称为‘零工经济’的见解都是非常珍贵的。《零工经济》将提供宝贵的见解，并与企业家、经理和高管们产生共鸣。”

——卡伦·本克（Karen Behnke）
果漾美颜公司（Juicy Beauty）创始人

“本书信息丰富、可读性强，提供了大量有用的技巧、优质的观点以及对任何有兴趣投身零工经济的人的忠告。我自己刚刚做出了参与零工经济的决定，我发现玛丽昂的指导是及时且无价的。”

——德克·索德斯多姆（Dirk Sodestrom）
M Squared咨询公司（M Squared Consulting）前任管理合伙人

“阅读这本书就好比获得了一个专门针对零工经济的工商管理硕士学位。玛丽昂的写作兼具了只有成功企业家才能带来的深度和实用性。就让这本书成为针对我们经济中这一不断发展的部分的指南吧。”

——阿图尔·瓦西斯塔（Atul Vashistha）
尼欧咨询集团（Neo Group）和才智供给公司（Supply Wisdom）主席

“《零工经济》轻松地向读者展示了一个巨大的不断变化的产业，告诉我们经理是如何招募人才的，咨询师是怎样得到一个项目的，以及这背后所有复杂的问题。她同时定义了‘共享经济和按需经济’，这些经济模式中包含了大量应用科技且无须与人接触的服务。”

——米歇尔·博格斯（Michelle Boggs）
麦金利营销伙伴公司（McKinley Marketing Partners）首席执行官

“《零工经济》强有力地支持了灵活使用咨询师和临场劳动力的方式。对于关注人才招聘和人才外包两种方式利弊的任何一位高层管理人员而言，这都是一本必读之书。这本书为那些有抱负的或是新晋的独立

承包人提供了详细的操作步骤，说明了如何熟练地开创成功业务的方式。”

——迈克尔·卡佩卢提（Michael Cappelluti）
高地咨询集团（The Highlands Consulting Group LLC）主席

“玛丽昂·麦戈文是零工经济的先锋，她在1988年创建了M Squared。在过去的30年间，由于技术的进步、全球化的进程和社会的变迁，我们的工作方式已经发生了改变，而玛丽昂一直是整个进程的领导者。她的这本新书《零工经济》，是我读过的有关我们新工作世界的最深刻的分析，提供了有助于我们在其中蓬勃发展的建议。”

——保罗·威特克（Paul Witkay）
首席执行官联盟（Alliance of CEOs）创始人、首席执行官

“麦戈文为咨询师、零工工作者和个人企业家等在新工作领域中寻求发展的人士提供了从品牌维护到财务管理的实用且毫不含糊的洞见。本书提供了来自潮流尖端人士的针对如何在新工作领域中蓬勃发展的及时观察，为那些专注于成功的人带来了丰富的经验、实用的想法和实践内容。从建立品牌到优化财务业绩和个人满意度，麦戈文为那些希望在零工经济中繁荣发展的人士提供了可操作的观点和实践内容。”

——威拉·塞尔登（Willa Seldon）
布利吉斯潘集团（The Bridgespan Group）合伙人

“所有企业都会受到零工经济的影响，零工经济提供了巨大的商业前景，同时也带来了很多困惑。《零工经济》提供了所有必要的信息，从而确保任意规模的任何企业都能够充分利用这一趋势，而不是被它所干扰。本书对那些认识到零工经济既是机遇又是风险的人来说是无价的。《零工经济》还提供了更广阔的背景资料，阐述了零工经济的大规模爆发以及它是如何重塑各种规模的企业的。它同时还为任何想利用零工经济发展自己业务的人提供了详尽的操作指南。”

——苏珊·布顿霍夫（Susan Butenhoff）
品牌整合传播有限公司
（Access Integrated Brand Communications）首席执行官

“玛丽昂·麦戈文给我们提供了一份有关未来的绝妙路线图。作为一

名企业家和高端独立人才领域的先锋，她给我们带来了独特的视角，让我们所有人都认识到了这个新兴市场的潜力。”

——乔迪·格林斯通·米勒（Jody Greenstone Miller）
商业人才集团（Business Talent Group）联合创始人、首席执行官

献给我了不起的家人，
杰里（Jerry）、摩根（Morgan）、诺拉（Nora）和凯文（Kevin）。
成为我们“部落”的一员是我有史以来最好的零工工作。

致谢

“我只想感谢每一位让这一天成为必然的人。”

——约吉·贝拉（Yogi Berra）

当我写作这本书时我才发现，这个过程就好比开创一家公司。起初，这个想法只存在于你的脑海里，随着你思考得越来越深入，想法便发生了演变。在某些时候，你会邀请其他人加入，与他们分享你的想法，了解他们的反应和意见。有些评价或许会被你记住，但另一些则不会，因为这毕竟是你的想法。这样，在你记录需要回答的问题时，你调整和澄清了一些内容。然后，你便可以计划如何将这个想法付诸实践了。你从回答那些问题着手进行这项工作，挖掘本质问题，揭示真相，这有助于推进你的行动。对于非虚构类作品的作者来说，最后一个步骤尤其需要人的介入，因为对内容专家的采访是提炼信息的关键。

在这个阶段，尽管可能会偏离原有路线，但有趣的是，作者的旅程多少都更有风险。企业家在发布自己的产品或服务后，很快便会收到来自市场的反馈。顾客对某些特性或功能的反应可能会让企业家对产品进行调整，从而更好地满足客户需求。在持续的反馈循环中，市场通过客户的不断惠顾检验了产品。

另外，作者会展开自己的写作过程，但不会根据市场的建议进行调整，而是会用经过深思熟虑的文学形式进行修改。作者无法获得可以让企业家完善自己服务的持续反馈循环。因此，作者必须在无法检验的情况下，带着这本书走出孤立无援的困境，同时希望自己传达的内容是清晰、全面且有价值的。

为了所有参与此书创作的人，我的这种希望非常强烈。套用希拉里·克林顿（Hillary Clinton）的话说，写一本书需要动用整个村子。非常幸运的是，我拥有的不仅是一个村庄，而是一个真正的大都市。

如果没有专家们在那么多的主题上投入自己的时间、见解和观点，本书则无法顺利完成。他们中的许多人都是我在M Squared时就相识的

老朋友和同事。实际上，那些际遇都是从M Squared开始的。我采访了M Squared的总经理德克·索德斯多姆，了解了他对当前和未来独立专家市场的观点，我不得不说，对他的采访出乎我的意料。也就是说，这可能是我最为重要的采访之一，因为它为我奠定了作为一个知情观察者而不是参与者的基调。德克不断给我带来许多帮助，他为我提供了接触其他团队成员和咨询师的机会，并且让我使用M Squared的人才网络作为我独立咨询调查的重要部分。

读者可能注意到我不仅谈论了许多有关M Squared的内容，同时也提到了商业人才集团和MBO Partners这两家公司，我对它们有着多年的了解。我对它们的领导层——乔迪·米勒和吉恩·扎诺非常信任。他们两位都是独立劳动力市场的关键人物，他们慷慨地奉献出了自己的时间，在写书过程中给予了我极大的帮助。同样，麦金利营销伙伴公司的米歇尔·博格斯也很高兴在相识多年后重新联系。我在首席执行官联盟的同事也乐意参与进来，特别是聪明人咨询公司（Clever）的卡特·林肯（Cat Lincoln），还有桑多尔·索柯特（Sandor Sochot）、内森·班沃特（Nathan Banwart）和克里斯·尼尔（Chris Neal），以及其他愿意向我公开他们咨询师职业生涯的几位。此外，青年主席组织的同事兰詹·辛哈（Ranjan Sinha）、迈克·卡佩卢提（Mike Cappelluti）和莱斯利·伯格伦德（Lesley Berglund）也很乐意让我分享他们的故事。

我的许多采访对象都是和我没有丝毫关联的人，有些人来自网络邀请。尽管很多公司拒绝了我的采访［很明显我们的工作联合办公空间（WeWork）在原则上不愿接受任何人的采访］，但还是有许多人立即给予了我便利。他们包括短雇人才平台（SpareHire）的维克拉姆·阿肖克（Vikram Ashok）、内行公司（Experfy）的哈普瑞特·辛（Harpreet Singh）、精介公司（Zintro）的斯图尔特·卢坦（Stewart Lewtan）、邦克保险公司的查德·尼斯克、专家360公司（Expert360）的布丽奇特·劳登（Bridget Loudon）和保罗·安德森（Paul Anderson）、个人品牌建设平台（Brandyourself）的帕特里克·安布罗（Patrick Ambron）、秘密工作者公司（Stealth Worker）的肯·贝勒（Ken Baylor）、伯乐公司（Boonle）的安东尼奥·卡拉布雷西（Antonio Calabrese）、找顾问法律平台（UpCounsel）的梅森·布莱克（Mason Blake）、工作市场公司（WorkMarket）的斯蒂芬·德威特（Stephen DeWitt）、终选人公司（Shortlist）的乔伊·弗雷泽（Joey Fraser）、临时高管联盟（Interim Executive Association）的罗伯特·乔丹（Robert Jordan）、轮班精灵公司（ShiftPixy）的史蒂文·霍姆斯（Steven Holmes），以及领英公司

（LinkedIn）的凯瑟琳·费希尔（Catherine Fisher）。

不少专家和权威人士都慷慨地与我分享了他们的见解。我尤其要感谢新兴调研公司（Emergent Research）的史蒂夫·金（Steve King）、德勤（Deloitte）的埃蒙·凯利（Eamonn Kelley）、科罗拉多大学的韦恩·卡肖教授、未来工作组织（Future of Work Organization）的雅各布·摩根（Jacob Morgan）以及单飞计划（The Solo Project）的乔治·金德伦（George Gendron）。

如果没有以上这些内容方面的专家，我就无法构建写作本书所需的整个知识体系。然而，如果没有我的读者，我也不可能用最好的方式和大家分享这本书。当我撰写第一本书时，我还在运营M Squared，因此，我的员工成为我的内部编委会。然而，这本书却不一样。在我将手稿提交给出版社的前几个月，我意识到我需要了解其他人对这份手稿的意见。我需要一些了解本书主题并能够验证我观点的人，以及能够试读的新手（帮我判断我的阐述是否能够让不了解这一工作领域的人读懂）。我的前任合作伙伴葆拉·雷诺兹（Paula Reynolds）和克莱尔·麦考利夫（Claire McAuliffe）出色地扮演了这样的角色，他们对内容的基础有着深刻的了解，因此能够非常熟练地针对这些新材料提出质疑。还有一组了不起的人士帮我完成了后一项工作，其中最著名的包括苏珊·卢皮卡（Susan Lupica）、艾莉森·赫斯（Alison Hess）和比尔·默里（Bill Murray）。在我谈到数字平台问题时，我希望找到不同年龄段的人来帮我确认我的故事和解决方案是否适合各个年龄层次。我优秀的外甥女梅根·马萨龙（Megan Massaron）和萨拉·诺顿（Sara Naughton）就是X一代[1]的代表。而我的女儿摩根·麦戈文（Morgan McGovern）和诺拉·麦戈文（Nora McGovern）则为我带来了千禧一代的视角，她们对此展示了自己的写作能力，让我觉得我们在她们教育上的投入是值得的。

在本项目运行初始，我的前任董事会成员路易斯·帕特勒帮了我一个大忙，他帮我解答了是否要进行独立出版的问题。在做出“不”的决定之后，他还向我介绍了一名代理人约翰·威林（John Willing）。约翰的建议非常有效，他帮助我明确了信息，确定了目标读者以及关键的销售要点。

最后，我要感谢我了不起的丈夫杰里，虽然他并不是很理解我为什么要将本可以多打几次高尔夫球的时间都用来写这本书，但他依然非常支持我。他容忍了错失的美餐、被我花在写作上的周末以及我在临近交稿日时那些不太愉快的情绪。现在，所有事情都告一段落，没什么好担

心的了——亲爱的，生活会有变化。既然本书已经完成，我可以重新回归自己的生活了，现在我很期待打上一场高尔夫球。

[1] 指出生于20世纪60年代中期至70年代末的一代人。——译者注

布克小姐

扫一扫上面的二维码图案，加我微信

微信号：Booker527

公众号搜索：布克小姐（ID: MsBooker）

还有什么想要读的书？

加小编私人微信Booker527或搜索订阅号微信“布克小姐”

按照订阅号书单提示下载

序

我从事了20年新闻业里最好的工作。我曾领导过一个打造了Inc.杂志品牌的创意团队，创造了*Inc*.杂志美国增速最快500强公司（Inc.500）榜单，发布了Inc.com网站。在20世纪80年代和90年代，我和我的同事们有幸记录了从工业经济到由创业和创新驱动的经济体系的转变。

起初没有人在意我们表达的内容。毕竟，我们是一群管理着一份自命不凡的出版物的孩子。当彼得·德鲁克（Peter Drucker）等作者开始对正在发生的事情发表自己的见解时，情况有了改变。例如，德鲁克将创业型经济的出现称为“20世纪下半叶最重要的发展”。

现在，又一个新的转变正在上演。它目前仍处于起步阶段，但是它的势头强劲，会影响到我们所有人。在本书里，玛丽昂·麦戈文将这个转变称为“零工经济”。而在我的新项目“单飞计划”中，我和我的合作伙伴将之称为“单飞运动”。不论你怎么称呼它，这种经济工作方式上的转变在某些方面比我们曾经在Inc.杂志里记录的那些还要重要。这种转变是个人化的，它在个人层面上深刻地影响着我们。

我是这样想的，尽管我们的经济持续不断地创造着新的工作，但越来越少的工作会被包装成“职业”呈现给我们。由于科技和全球化带来了快速变革，越来越多的工作被“切分”成了项目。我们中的许多人发现，挑战在于找到融入这种项目式经济的方式，而非出门找个工作。换句话说，我们越来越不需要找一份工作，我们需要为自己设计工作，为打造我们自己的专业实力和财务保障而负责。

我和我的合作伙伴曾经与数百个人进行过交谈或采访，他们当中包括我们所熟知的在商业、金融、学术和政策领域里较聪慧的人士——但他们依然认为这种现象距离我们还很遥远，好似“未来的工作”。好吧，就像我最喜爱的一位作家所说：“未来已然到来，但它的分布并不均匀。”

以下是一些来自这种“未来”的报道，它们来自我和我的合作伙伴奈

特基金会（Knight Foundation）合作的研究项目，它指出了这种单飞现象给城市领导者带来的影响。

- 根据兰德公司（RAND）和普林斯顿大学的一项联合研究，2005—2015年，全职的传统劳动力将不再出现增长，同时，选择“非传统工作协议”的人数将增加67%。报告得出这样的结论：“这些预估所带来的一个令人惊讶的暗示在于，美国经济上的就业净增长似乎都出现在非传统工作中。”
- 最新的盖洛普（Gallup）年度劳动力调查显示，仅有32%的美国工作者按部就班地上着班，2/3的自由工作者表示他们认为自己的工作让人充满成就感。
- 在那些从传统工作向独立工作转变并且已经持续了12个月的个体中，有80%的人认为他们不会考虑重返传统职业，这其中也包括那些因为失业而单飞的“被动”单飞者。

对我们中的一些人来说，这是令人欣喜的。科技、娱乐、设计（TED）演讲创办人理查德·索尔·沃尔曼（Richard Saul Wurman）对这种工作方式做了这样的总结：“人们可以围绕对有趣工作的追求来设计自己的生活，这在人类历史上是第一次。”我和我的合作伙伴对此要补充的是，我们现在还能够和自己欣赏且信任的伙伴一起为我们尊敬的客户完成有趣的工作。

然而，我们知道对于很多人而言，这种变革是令人生畏的，它需要全新的技能和心态。毕竟，我们一直是以成为一名优秀的组织中的人为目标而被教育和培养大的。

我们所需的是再教育，这可以帮助我们一同构建蓬勃发展所需的技能和个性。如果管理思维是由“我们如何才能将自己的组织做得更好”这种问题引发的，那么我们迫切需要的是由“我们怎样才能将自己的工作做得更好”而引发的新探索。

本书就是这种探索的明智开端。

现在的书架上充斥着种种“自我提升”类书籍，但本书却不一样。首先——或许也是创业领域最重要的一点——这本书中的观点是经过实践

检验的。你很快就会发现，你的发展就在某个人的掌控之中，她成年后的大部分时间都用于创造架构，为他人实现自己的创业梦想提供支持。回到20世纪80年代末期，当时，独立专业工作者还被认为是找不到体面工作的人，麦戈文开创了一个大胆而成功的平台，为独立咨询师开创了市场。麦戈文的M Squared在Inc.杂志的美国增速最快500强公司榜单中获得了一席之地，当时我和我的同事也是第一次见到这位杰出的女性。

1993年，麦戈文开创了科拉布拉斯公司（Collabrus），这是首批解决不光彩且又至关重要的劳动合规性问题，提供工资服务，使得独立承包人的工作得以实现的公司之一。2001年，她出版了《新时代专业人士》（*A New Brand of Expertise* ）。现在，为了这本新书，她依然在努力将自己的实际经验分享给追求更好工作的新一代自由工作者。

创业并非一种职业，而是一种生活。选择独立工作就好比开创一家有风险投资支持的公司的创业行为。在这样的旅途中，你并不希望得到新手顾问的建议，你需要一名曾经经历过这些的资深顾问，而这位顾问不会忘记心理和情感上的挑战与战略和战术一样重要。这就是你会从麦戈文那里得到的。这本书就是找到麦戈文的最快捷的方式之一。

——乔治·金德伦

乔治·金德伦曾在Inc.杂志担任了20年的主编。他曾是马萨诸塞州克拉克大学（Clark University）创业中心的创办人和主管，现在是“单飞计划”的联合创始人和常务董事。“单飞计划”是一个旨在支持独立专业工作者和创意人员的新项目。

导言

“世上无新事，唯有你未知的历史。”

——哈里·S.杜鲁门（Harry S.Truman）

2015年夏天，我经历了一次有点儿超脱的体验。我接到了三个邀请，原因都在于我开创和运营M Squared的经历。这是一家我创办于1988年并于2005年出售的公司，此后直至2014年，我一直担任该公司的董事成员。M Squared在它的时代算得上是创新者，它是美国首个为客户项目匹配独立专业资源的公司。我们早在这项工作成为一门学问之前就进入了零工经济领域。离开该公司两年后，在两个月的时间里，我接到了一系列有关这一领域的电话，我的兴趣又一次被点燃了。

其中的一个电话来自一名风险投资人，该投资人想要为因家庭原因离开职场的职业女性搭建一个市场平台。该平台可以为她们找到零工工作，培训她们使用最新的职场工具，为她们组织“职业妈妈论坛”。另外一通电话来自一家私人股本公司，该公司计划为非洲东部按需能源行业的工人打造一个市场平台。原油领域的人员配置问题难度很高，因此，为潜在的工人创造一个合格的缓冲机制能够缓解生产问题。最后一个电话来自两个科技领域的成功企业家，他们正在为初级专业新员工打造一个市场平台，减少招聘过程中人为监控的需求。就像申请大学时的常见过程那样，这个人工智能的前端将会识别出初级管理级别员工的最佳人选。

这三组投资人都提到了“市场平台”这一要素。至少一家（即招聘网站）被认为是对当前市场环境的重大干扰。其他两家则被视为瞄准了缺少服务的大型市场里的机遇。而最重要的可能是，上述三种技术都是由技术人员发起的。这些平台是为了人力资本而开设的，与企业并不相关。说得更简单些，这些开发中的服务是由那些从来都没有运营或筹办过服务企业，甚至从来都没有提供过软件服务的人设计的。

我们公司的特点之一就是我们在虚拟咨询工作中为客户提供高度接触性服务，因此，我对每项议题的关注点都围绕着这个过程中的人性化

因素。我提出了有关女性咨询师、原油工人以及招聘者在交互上的特点等问题，质疑这些人与网站合作的理由。我想知道投资公司为何会支持这种服务，同时，我也发现它们并没有考虑针对需求端的销售模式。其中一位风险投资人傲慢地回答了有关获得零工工作的问题，他说："我们会从谷歌抓取所有的公开职位记录。"我不忍心告诉他咨询市场并不是这样运作的。

尽管如此，我们讨论了盈利模式、知识产权问题、合同要点以及隐私问题。这种头脑风暴非常有趣，并且让我意识到我曾经熟悉的零工经济正在进一步发展。

那些讨论促使我重新思考这种我曾经运营过相当长时间的按需咨询市场。市场平台的建设速度飞快，但是它们的算法真的能够取代战略性的判断吗？在我的经验中，客户使用中介的一个理由是为了减少来自大量自动订阅和在线简历的干扰。如果M Squared说"你应该和玛丽、哈里还有克里斯谈一谈，这就是原因"，那么这对很多工作过度、压力过大的经理而言，都是一种解脱。一个优质的算法真的能够提供同样水平的安慰，并且因此减少这个过程中的人力消耗吗？如果我们真的能够通过自己的人员推动所有的业务创新，那么我们招募到这些人的过程难道对他们没有什么价值吗？这一理念引发了其他问题，例如，随着市场的激增，咨询师们会怎么做，是加入所有的平台呢，还是押注在少数他们最喜欢的平台上？

另外，我生活在旧金山，这是优步（Uber）的总部及其竞争对手来福车公司（Lyft）的所在地。这带来了源源不断的有关共享租车市场平台以及它们是如何对待自己的人力伙伴——司机——的故事。所有这些有关优步司机应该成为雇员还是合同工的讨论，似乎淹没了零工经济的其他方面。我过去所在的领域、高端咨询师以及他们在零工经济中的经历，似乎都已经被淡忘了。

鉴于此，我决定重新审视我在2001年写的《新时代专业人士》一书。该书聚焦高端独立咨询师和他们的服务市场。除了阐释这个新现象究竟是什么之外，它还为那些想利用这些服务的公司和走上独立工作道路的咨询师提供了指导。尽管很多部署按需专业资源的商业理由没变，但整个环境已经发生了变化。因此，高端零工工作者构建自己的能力、市场以及服务合同的方式也发生了变化。同样地，公司现在可以通过多种渠道获得这样的专业资源，因此，内部的审核过程就变得更加重要。

此外，公司现在必须以不同的方式进行组织，才能高效地部署这些零工工作者。更重要的是，它们必须用新的方式给自己的劳动力赋能，因为它们不仅要和零工工作者打交道，还要为自己的员工在未来成为零工工作者做准备。

重新审视这一主题让我感到很兴奋，因为我已经不再是市场的参与者。尽管我在《新时代专业人士》中表现得非常中立，它依然是我的老东家M Squared的一个宣传工具。而这次我只是个旁观者，因此，我对公司、业务模式以及行业发展的观察是更坦诚的。这个领域中有更多的人愿意和我沟通，因为他们认为我现在是没有倾向性的。

而他们也确实和我沟通了。为了理解零工经济世界的新领域，我必须——用哈里·杜鲁门的话来说——学习我不了解的历史。为此，我采访了数字平台公司的一些友好的首席执行官、首席运营官和首席技术官。我了解了针对网络安全专家或大数据科学家等高端专业人才的全新平台。我与专业咨询公司进行交流，这些公司拥有狭义上的人才资源，如社交媒体影响力人物或资深临时经理等。我曾和开发附属系统的企业家会面，他们开发的系统能帮助公司更好地部署咨询师、管理独立承包人及合同雇员的合同和付费工作。我还与开发平台以及让咨询师获取和购买他们在新工作领域中所需的保险及退休金项目的企业家会面。最终，我与业内权威人士进行了交流，了解我们在这场运动中身处何处，是在尖端还是在低谷，从而更好地理解了未来的工作世界。

除了这些采访，我还成为零工经济的参与者。（或者可以说，我的角色超越了参与者，因为根据定义，我是一名做着规律性零工工作和两份带薪董事工作的“临时自由工作者”，有关这些定义我将在第二章详细讨论。）为了了解它们的操作步骤和其与社群的沟通方式，我加入了所有我符合条件的数字平台，也加入了一些我不符合条件的平台。我很想知道有多少平台能给我带来零工工作。在我加入的九个平台中，只有三个给我提供了机会。其中只有一个工作是和我的专业背景有关的，这是个很有趣的数据点，但只有这么一点。正如我之后在第五章所说的，你必须充分运用这些平台，才能让它们给你带来成果。而过了一段时间，这本书的写作阻碍了我在这些平台上的工作。

我同样也成为客户，我利用数字平台为我的个人网站找到了程序员，同时也找到了市场调研服务，从而获得了有关这个新工作世界中不同参与者的数据。网站编程工作在某种程度上成了我的噩梦，在我最终找到一位可以按我的期望完成工作的人之前，我在两个大洲找了三位程

序员。这个项目最终取得了进展，但之前的程序员带来的错误导致我们还有更多的工作要做。我对最终的成果并没有感到欣喜，甚至连同我的新程序员菲尔（Phil）也不太开心，即便这对他而言是一项有利可图的工作。成为平台客户是非常有启发性的，因为这有时令人感到惊讶，又常常让人困惑，但它有助于我对今天这种工作形式形成自己的认识。

此外，我甚至考虑过成为一名优步司机，但是我驾驶的是一辆捷豹敞篷车，通常顶篷都是被放下来的，这似乎并非一个可行的选择。

在写作过程中，我和朋友及同事讨论了本书，因此，我开始注意到一些非常重要的事实。很多人对这个新兴人才市场的多样化商业模式一无所知。比如那些真的会通过市场寻找大数据极客的首席执行官们，他们根本不知道有这样的网站存在。在我们就我的一些发现进行讨论时，一家大型咨询公司的西海岸经理因发现有人终于理解了这种新型工作领域而感到松了一口气。“我只能试一试。”我回答道。

我的成果是一本书，希望这本书能够让我们对这个非常合时宜的主题有所了解。在某些方面，本书也许太及时了。我的第一本书《新时代专业人士》并没有提供章节注释，而本书平均每章有约10个注释。这是因为即便不是每天，每周也会有零工经济的新信息涌现出来。我在2016年1月展开了研究工作。在我开始写作本书时，市场上已经有四本讨论这种现象要素的书籍以及三个主要行业研究，其中最著名的是麦肯锡全球研究所（McKinsey Global Institute）对这一主题的首个综合性报告。此外还有五项行业研究，包括MBO Partners的年度《美国独立工作者状态报告》（*State of Independence in America* ）（该报告被认为是该领域数据的一致性来源），以及行业协会——人力资源行业分析公司的名为“测量零工经济”（Measuring the Gig Economy）的新研究。有时候，我觉得自己被数据淹没了，因此我尽自己的最大努力去理解它们。这并非易事，因为所有这些研究都有自己的一套方法、潜在的假设和相应的结果。我试图收集一些重要的事实，这些事实可以让我的读者更好地了解零工经济的内部运作方式。

我呈现的内容是经过仔细研究的，但我并没有从学术视角考察这个新兴工作领域出现的原因和方式，以及它的运作和发展。《零工经济》一书将对这些趋势的重要方面以及其对个人和企业的影响进行深入研究。它将对数字人才市场及其如何适应人才市场的方式进行阐释，并且概述这些市场的特点和成本结构。

尽管不是一本指南手册，但是本书有望提供一个清晰的阐释，告诉我们零工经济参与者（从为客户公司提供服务的工作者到服务提供商）如何才能在这个新兴市场中取得成功。本书先让我们就零工经济的定义达成共识。接着，本书开始讨论零工经济中的角色，他们的数量、人口统计以及动机。相应地，本书还讨论了公司是如何利用这些自由职业者的，这也是工作者为了自身的发展而必须了解的。紧接着，本书对比了传统中介公司和数字人才平台，阐释了它们的不同之处，以及个人该如何更好地利用这些工具来发挥自己的长处。本书深入讨论了个人品牌，并对如何打造数字品牌进行了广泛的探讨。虽然对很多人而言，就这种工作模式的法律问题进行解释并没有那么有趣，但它的重要性与管理工作的小窍门是不相上下的。这样做的目的是给读者提供一个框架，让他们可以构建出属于自己的、可以在新工作领域中蓬勃发展的心理模式。

本书的结构是为了确保读者能够通过阅读本书获得可以为己所用的价值而设计的。有关销售策略、定价、合同条款和创造理想独立工作环境的章节，旨在为现有的零工工作者和那些正考虑尝试这一方式的人提供实际的帮助。同样地，我还提供了有关成功实践的指导以及热门自由职业应用软件清单，讨论了获得福利的方式，并以独立工作者的身份提出了营造社区的观点。每一章都包含“本章要点”部分，向读者强调为了成功发展而必须领会的要点。

由于这门学问正在持续发展，我还得提供一些有关未来的观点。简而言之，这一趋势只会继续发展并持续下去，因此，未来看上去是光明的。尽管如此，由这种发展所带来的法律、监管以及社会问题仍有很多，需要在未来加以解决。就如韦恩·格雷茨基（Wayne Gretzky）所言，他之所以能够成为一名伟大的曲棍球运动员，是因为他能够预测球的运动方向。希望我的读者们通过预测未来可能发生的变化，也能够成为零工经济中更加成功的预测者。

写作本书的过程就好比一场冒险，我从这个过程中学到了很多，非常期待与大家分享接下来的内容。

第一章
到底什么是零工经济

"说不服，绕糊涂。"

——哈里·S杜鲁门

近来，有关零工经济的新闻随处可见。世界似乎沉浸在对这种全新工作领域的研究和倡导之中。政治家们谈论它，记者、商业人士和政策制定者也谈论它。有趣的是，这些讨论通常都没有一条共同的主线。以下是近期的新闻：

《有报告表明，技术专业人士将主导零工经济市场》（Skilled Professionals Will Dominate the Gig Economy, Report Says），戴维·威廉斯（David Williams），《小型企业趋势》（*Small Business Trends*），2016年3月17日；

《整个在线零工经济大多数或将成为优步》（The Entire Online Gig Economy Might Be Mostly Uber），乔希·祖博（Josh Zumbrun），《华尔街日报》（*Wall Street Journal*），2016年3月28日；

《大部分零工经济的好处完全是虚构的》（*Most Benefits of the Gig Economy Are Completely Imaginary*），丽贝卡·史密斯（Rebecca Smith），《石英》在线杂志（Quartz），2016年3月4日；

《零工经济正在成长，势头了得》（*The Gig Economy Is Growing and It's Terrifying*），汉密尔顿·诺兰（Hamilton Nolan），高客网（Gawker），2016年3月31日；

《普华永道公司（PWC）发布在线市场，轻叩零工经济之门》（*PWC Launches an Online Marketplace to Tap the Gig Economy*），《金融时报》（*Financial Times*），2016年3月6日。

或许只是我这么认为，但我们确实很难通过同一个月里的这些新闻总结出一个共同的主题。一方面，技术专业人士或许构成了零工经济的主要组成部分；但另一方面，这些人也许全部都只是优步司机。任何好处都可能是虚幻的，然而很显然，普华永道这家规模巨大、广受尊敬的专业服务公司却不这么认为——它不仅向数字化人才市场投入了资本，而且也投入了自己的品牌。尽管如此，即便像普华永道这样的先驱公司已经进入了该市场，零工经济的未来依然有些可怕。相互抵触的意见层出不穷。到底什么才是真相呢？

奥斯卡·王尔德（Oscar Wilde）说："真相很少是纯粹的，也绝不简单。"而现在的情况就是这样。这其中的部分问题是语言上的，不仅"零工经济"是个仁者见仁、智者见智的概念，"零工"这个词本身也是如此。因此，假如没有统一的解释，人们就不会从同一个起点去认识它，最后只能是一片混乱。此外还有一些相关的问题存在，例如，所有的技术平台都在寻求自己的一席之地，大多数参与者并没有从中获益或得到社会保障，另外还有由这项运动的社会影响导致的情感问题等。从整体上看，这个话题似乎难以应对。然而它并非如此，让我们从头细说，达成共识。

零工经济的定义

且让我们从头开始，针对零工经济是什么又不是什么形成统一的认识。在"双轮马车"、"鱼钩"和"军事上的记过处分"之后，Dictionary.com网站对"零工"（gig）一词的第四种释义如下：

- 一个单独的职业受雇期通常持续期较短，比如爵士乐手和摇滚乐手的雇佣期；
- 任何工作，尤其是持续时间较短或不确定的工作。[1]

随着爵士乐在美国的日益盛行，上述第一条参考依据在20世纪20年代得到了广泛的使用。无论是持续一晚还是一个月，乐手们都用"gig"来定义这种支持乐队生存的工作。同样一些在晚间从事第二职业的乐手们也会将他们的工作称为"兼职演出"（side gig）。

“gig”的其他用法开始出现，尤其是在经济大萧条时期，公司开始雇用按日计酬的临时工。美国国家就业法律项目（National Employment Law Project）副主任丽贝卡·史密斯（Rebecca Smith）指出，当前，诸如优步和快速配送公司（Instacart）等大型零工经济公司，都表示自己是线上运营，因此有别于传统的雇主。“但实际上，”她表示，“它们的运作方式就好比农场劳动力承包商、服装批发商和以前的临时劳动力市场。”[2] 同样地，世界经济论坛报告（World Economic Forum Report）指出：“尽管连接人们工作的数字形式是全新的，但临时工作或自我雇用的行为却不是什么新鲜事。”[3]

既然我们已经谈到这里，那么就让我们说说“job”（职业）吧

在讨论“gig”这个词的起源时，我们也不要忘记，我们现在对“job”一词的理解实际上是来自经济大萧条之后的一个比较新的概念。此外，如果你查找字典，会发现“job”有很多释义。《牛津英语词典》对它的第一条释义是“人们日常工作或职业中的‘一项工作’”。接下来还有其他几种解释，其中包括我个人最喜欢的一条——“一个犯罪计划”，例如，“他们打劫了银行”。此外，整容手术中也有“动鼻子”（nose job）一说。而我们今天大多数人所理解的职业，即定期提供报酬的雇佣形式，则位于释义列表的末端。最后还有一条趣闻：“job”一词的中世纪起源被认为是来自一个含义为“一块粪便”的词。这很讽刺，不是吗？

从20世纪80年代起，“gig”这一概念开始拓展至包括高级技术工作在内的任何职业。20世纪80年代的企业兼并重新定义了就业格局。在这之后10年的后半部分，从世界500强榜单跌落的公司数量达到了新的高度，这是因为前10年的并购活动让那些遭遇了通货膨胀和国际竞争的臃肿组织实现了大规模重组。裁员起初被称作“规模缩减”，后来则被更委婉的“规模调整”所取代。这些裁员措施结合了一种全新的名为“准时制”（just in time）“ [4] 的管理哲学，最终导致许多管理岗位被削减。这种现象带来了第一波现代自由职业者。

自由职业者早已在创意产业中遍地开花。广告创意总监的声誉建立在他们所管理的自由职业者群体之上，这些人可能是文案、插画师或摄影师。

电影业也是如此，自20世纪40年代以来，这里也已经成为自由职业者的市场。在20世纪20年代，最初的电影业就是一个垂直整合的体系：演员、导演、编剧和技术人员服务于制片厂，而制片厂则拥有电影所有权。这个被称为“制片厂制度时代”或“好莱坞黄金时代”的时期最为人所知的就是公式化电影，这种业务模式旨在最大化地利用制片厂的在职人员，演员们在类似的剧情里扮演着非常相似的角色。［想想所有那些由弗雷德·阿斯泰尔（Fred Astaire）和金杰·罗杰斯（Ginger Rogers）出演的老电影吧！］直到1948年，美国最高法院发布决议，要求制片厂将影片发行从原有的业务中剥离出来，这种情形才有了改观。与此同时，来自另一领域的新威胁也出现了，这就是由科技进步所带来的全新媒体形式：电视。

制片厂系统瓦解后，演员们开始掌握自己的职业生涯。经纪公司作为演员的市场开拓者应运而生。为了保护各种专业人士的权益，工会也由此诞生。事实上，很多人指出，上述原因同样可以被视作零工经济工作者需要联合起来的理由。在今天的电影业中，来自各个专业的人士（编剧、演员、布景设计师、助理导演、关键场务人员，等等）聚到一起，共同创作电影。一旦拍摄完毕，各色人等相继解散，奔赴下一场工作。

主流商业世界里的零工工作演变得则更慢一些。直到20世纪80年代，金融、市场和人力资源等核心业务功能领域内的独立咨询师才开始开展自己的业务，或是大批量地从商。在接下来的10年里，由于技术改变了商业沟通的方式，提高了业务的流动性，这种趋势才得以加速发展。

其他因素同样也促进了这类创业的发展。1989年，来自催化剂（Catalyst，一家致力于帮助妇女选择和经营自己职业生涯的全国性组织）的费利丝·施瓦茨（Felice Schwartz）发表了一篇在今天非常著名的文章——《妈妈的足迹》（*Mommy Track*）。她在文中颠覆了企业里有关女性地位的玻璃天花板的概念。她指出，产假和家庭责任损害了美国职业女性的上进心。尽管如此，也有很多女性选择了另一种未来，一种可以将她们的专业技能和她们对个人生活灵活性的需求相结合的选择。拥有高学历和丰富业务经验的专业女性选择成为咨询师，从而掌控自己的生活。

同样，另一些人为了写一部伟大的美国小说、制造家具或是作曲而选择成为咨询师。咨询工作使得他们有了资金，可以实现自己的一些赚

得较少但更有意义的追求。例如，M Squared的顶尖咨询师之一曾经是全球最大的一家银行的国际人力资源主管，但他的热情却在雕塑艺术上。雕塑家的工作经常是脏兮兮的，所以他想要一种更加灵活的职业生活方式，这样他就可以一整天都不在办公室里。在那些日子里，他可以追求自己热爱的艺术，同时也不必为身上的大理石粉末而烦恼。

有一些这样的公司出现了，它们打造了一个匹配买家（公司）和卖家（咨询师）的市场。我的公司M Squared就是早期先驱之一。坦白地说，当时的市场并不了解我们是怎么一回事。我们拥有一个可以用来和项目进行匹配的独立咨询师网络，以此帮助客户实现他们的业务需求。（早在互联网出现之前，我们就已经有了这个网络——我或许可以补充这一点，但这样就暴露我的年龄了。）一方面，我们就像是劳务派遣公司，但是我们的员工收费标准更高；另一方面，我们的服务类似于猎头公司，因为我们会派出非常符合特定需求的专家，但我们的咨询师所扮演的角色却是临时性的。此外，我们也像是咨询公司，因为我们与麦肯锡、埃森哲等知名咨询公司一样，处理着同样类型的高层次问题，为相同的项目而竞标报价。我们是一个即将腾飞的新兴市场里的综合服务供应商。由于这是一种高价值服务，促进这一过程的中介服务为所有参与者都带来了经济上的意义。这是因为，为找到一名合适的专业人士完成一项引人注目且重要的临时性任务而付费是值得的。

在过去10年间，由于新技术使得大型市场通过相对低廉的服务实现了发展，整个市场都发生了戏剧性的变化。现在，随着移动通信的普及、应用程序的激增，在美国大多数都市中心那种全天候急不可耐的生活方式下，为了找到某个可以让你的生活变得更加便利的人而付费是值得的。例如，通过快速配送公司找人给你送日用品，或是通过优步到达你想要去的地方。这一便利性维度上的经济类型便是大多数人所说的“按需经济”（on-demand economy）。投资人认为在这种便利性因素上有充足的业务量，因此，即便这些新兴公司只提供了价值相对较低的服务，他们依然能够赚到钱。

在第二章中，我们将就“零工工作者是谁”进行更多的探索，不过现在，让我们先达成一个共识，那就是：不论这份工作的工作者是司机、自由艺术家，还是临时首席执行官，零工是任何领域内的一种持续时间不确定的工作。 不论这份工作是由劳动者自己获得，还是通过劳务派遣公司、猎头公司或者数字人才平台部署下去的，“零工”就是以往那些被称为临时性工作（contingent work）的部分。在这个前提下，零工经

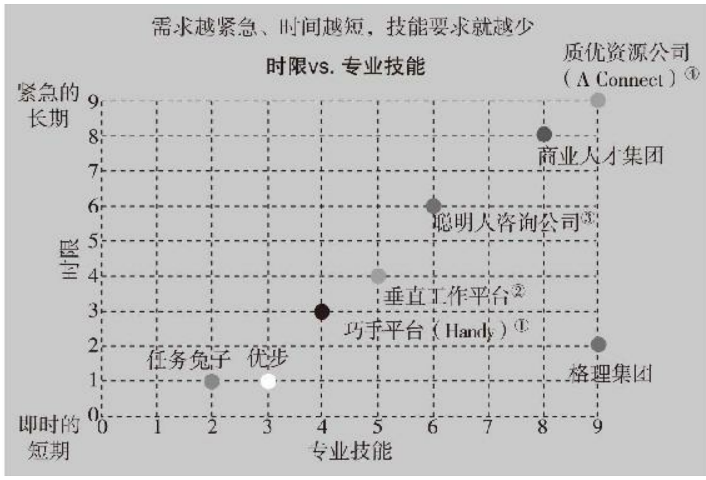
济 就是指那些已经演进到能够支持这种独立工作形式的公司和商业体系。

按需经济

按需经济是宏观意义上零工经济的一个子集，它是指产生于数字市场的一种能够满足客户“即时”获得商品或服务需求的经济活动。在这里，作为一个相对的概念，即时性是非常值得重视的。我的交通需求意味着我希望优步司机越快到达越好。事实上，对于这种等待而言，半个小时已经很长了。但如果我有的是一个临时首席财务官的即时需求，那么我并不会期望这个人立刻出现在我的家门口（说实话，那样还会有点儿令人不安），能在一两天的时间内找到这样一个人就已经很好了。即时性是以我所寻求的技能组合为前提条件的。

这种技能组合同时也提供了其他决策因素。我并不在乎谁在任务兔子（TaskRabbit，一家以任务发布和认领为主要功能的网站）上认领了帮我收取干洗衣物的任务，但我很关心谁会在我的经理休产假时来运营我们的市场部门。因此，另外一个考量因素就是需求的持续时间。同样地，为了一次短途旅行，任何人都可以忍受啰唆的来福车（一款手机叫车应用）司机。但是，如果我需要一名可以工作六个月的项目经理，那么我会希望有一个更好的人选去填补这个角色。这个人和我们的共鸣以及胜任程度成为更重要的考量因素。

有人或许会说，在即时性上的区别就是客户是企业还是个人的问题。即时性在B2C（商家对个人）市场的留存时间要比在B2B（商家对商家）市场短得多。也就是说，会有人从垂直工作手台（Upwork，一个汇聚了程序员和自由创意职业者的电子市场平台）上购买服务，否则他们就要转向格理集团（Gerson Lehrman Group）这样的专家平台。例如，作者本人与自己在Zintro平台（一个以专家为主的项目和工作平台）上找到的一位专家签订了某一行业的研究合同。实际上，在2015年，有26%的零工经济从业者花费了1 010亿美元雇用其他独立工作者。[5] 图1-1给出了不同业务模型在即时性框架中的位置。



①一款提供家庭保洁和保姆服务的在线应用。——译者注
②全球最大的自由职业平台之一。——译者注
③一家影响力营销平台。——译者注
④一家提供管理咨询服务和解决方案的机构。——译者注

图**1-1** 即时性图谱

全新的按需经济世界的一个重要形态就是它的基础技术平台，这个平台主要负责处理财务交易结算任务。在更高的技术领域中，这些平台可以设置专门的算法，通过平台上个人必备的经验精确匹配客户的专业需求。算法会随着成功匹配的增加而不断提升，这里体现出了先动优势的价值。在初期能够获得大量项目的公司将进一步优化自己的算法。（我们将在第六章详细讨论人才平台的世界。）

按需世界的经济模式决定了这样的情形：时间越短，费用越低；同样地，专业技能商品化程度越高，费用也就越低。据此而言，位于图1-1左下角的平台是以高效运营和大容量业务为依据的。它们同样得益于网络效应：网络中的用户和零工工作者越多，所产生的工作量就越多，那么该网络的价值就会越高。

从就业法规的角度来看，左下角的公司面对的挑战也是最大的。这些平台上的任务的技术含量较低。而大多数竞争者都是从成本最低的业务模式开始的，他们把自己的零工工作者称为“独立承包人”（independent contractors，简称ICs）而非“雇员”。从法律上说，独立承包人并不是雇员，因此，他们无法获得通常给予雇员的福利，如法定工资税缴纳、带薪假期、医疗保健服务和退休计划等。雇主在这方面的付出占到了工资成本的32%～37%。因此，许多按需服务公司一开始都将工作人员视为独立承包人。

此外，企业必须按照严格的薪资和工时规定对雇员进行管理，因此，雇员这个角色的灵活性是比较低的。而按需服务的一个特点就是，工作人员可以自行安排日程。据此可以进一步说明，按需服务的工作人员还是不应被视为雇员。

遗憾的是，这一领域的法律是模棱两可的，因为“独立承包人”还是一个法律中尚无明确定义的术语。（关于这一主题请参考第七章。）由于独立承包人没有法律上的界定，一些参考了代理法和其他因素的准则被制定出来。美国国税局（Internal Revenue Service，简称IRS）将广泛采用的判断框架组合在一起，形成了“20点清单”（20 Points），来定义独立承包人。这其中包括诸如拥有自己的工具、能够承受财务损失、没有接受任何培训等条件。不过，并非所有的条件都要满足，而且其中有些条件要比其他条件重要得多。这使得相对于雇员的独立承包人的构成要素变得非常模糊。在过去20年里，我们从“20点清单”中提炼出了两个关键内容，即企业对个人的指导和管控这两个重要因素。如果你正在指导或管控一些人的工作，那么他们很可能就是你的雇员。

不少按需服务公司都在改变它们对待零工工作者的方式。杂货店配送服务提供商伊甸园公司（Eden）认为自己只有加强对员工的管控才能提升客户满意度；而预制食品配送服务提供商大快朵颐公司（Munchery）则认为需要对日程安排加强管理，才能保证员工按时送达；同样，代客泊车服务提供商奢美公司（Luxe）认为需要更多的权利才能将它的服务生部署到某一地点，实现更广泛的覆盖。这些业务模式的改变可能会因各种原因而发生，很难想象规避政府就业诉讼不是原因之一。我们观察了一家从未改变自己模式的公司——家政清洁服务公司庭乐（Homejoy）。在4 000万美元风险投资的支持下，它无法做出足够快的决定，最终在2015年关门大吉，而其失败的原因很大程度上来自人员分类的失误。

美国劳工部（Department of Labor，简称DOL）注意到所有这些业务活动，并于2005年终止了对临时经济（contingent economy）的定期报告，事后看来这一行动是莽撞的。2016年1月，有消息称，美国劳工部将于2017年5月恢复这项研究。不同的政治家们纷纷呼吁加强对按需经济雇佣行为的审查和潜在的监管。近期，伊丽莎白·沃伦（Elizabeth Warren）在谈论这种雇佣问题时指出：

> “零工经济没有发明出任何这些问题。实际上，零工经济已经

成为疲软劳动力市场上一些无法量入为出的劳动者的权宜之计。而那些被大肆宣扬、由零工工作带来的灵活性、独立性和创造性在某些条件下对某些劳动者而言可能真的存在，但对大多数人来说，零工经济只是在这个所有利益都流向前10%的顶层人群的世界里，为构建经济保障所做的失败努力的下一步。”[6]

（我们将在第十章深入讨论这段话对你以及你的企业的意义。）

档案：CLEVER

在进入新型口碑营销市场，开始与有影响力的人一起工作之前，卡特·林肯已经从事了20年市场营销工作。这种被称为影响力营销的全新方式，是品牌营销或公关活动的自然延伸。它借助博客博主、移动图片社交应用照片墙（Instagram）博主、视频网站优兔（YouTube）博主以及其他有影响力的个体来讲述真实的品牌故事。卡特的业务模式是打造一个收费的专业社交媒体影响力的网络平台。这些有影响力的人各不相同且高度独立，但他们越来越被自己所在的群体所信任。

CLEVER的网络拥有包括宠物和专业运动员在内的数千名有影响力的个体，该公司还为世界500强企业打造定制化的项目。影响力营销最初是由“妈妈博主”们推动的，现在已经成长为食品、时尚、美妆、体育、科技和自制手工（DIY）市场的重要营销方式。CLEVER是这一行业的领导者。

有影响力的人通常都是按项目收费的，每分享一个内容能赚取50～100美元不等的收入。而对于更加复杂的“请求”，比如制作一个原创产品视频，收费则可能高达数万美元。对于有着强大粉丝基础的专业社交媒体影响力人物来说，CLEVER提供了另一种零工收入的来源。

共享经济

另一个可以帮助我们理解本书的重要概念是共享经济（sharing economy）。尽管它和零工经济经常被混用，但它们并不是同义词。共享经济是指在点对点层面上共享实物资产而引发的经济活动。共享经济的模范代表是爱彼迎（AirBnB），这是一种房屋共享服务，个人可以出租自己的房产或部分房屋给有度假租房需求的个人。尽管房东可能需要为客人准备房间，但被购买的并非这种服务；度假者购买的是可以过夜的房间，而非由房东来收拾房间的服务。因此，在这里临时房屋才是产品。

其他的资产同样也可以参与到共享经济中来。点对点的租借平台也层出不穷，如租借俱乐部（Lending Club），个人可以在这个平台上集资，并且贷款给有资金需求的个人或企业。贷款共享（Share a Mortgage）是一家伦敦的初创企业，它允许个人集资购买房地产。易贝（eBay）同样也是一个共享平台，在这里个人可以售卖手工艺品或自己祖母的古董餐具组合。

值得注意的是，如果所共享的资产有一部分是无形的，那么这就和零工经济产生了交集。例如，德国汉堡的沙发音乐会（SofaConcerts）允许人们在自己家中招待音乐家，并且向听众收费。主人的房间被共享了，同时被共享的还有体验——音乐家的表演。类似地，旧金山的共餐（EatWith）让主人打开家门，为有趣的陌生人举办宴会。这时被分享的是房子和餐点，主人也完成了准备餐点的工作。宴会的主人或许是专业大厨，那么在这种情况下，被购买的还有主人的专业技能。

这就是说，共享经济和零工经济的主要区别在于，前者包括了涉及实体资产的服务或体验购买，而后者则是有时限的、由个人交付的服务。在高价值零工经济服务中，交易的内容可能会包括无形资产，比如在零工工作中开发的知识产权，但并不涉及实体资产。同样地，如果服务的价值定位和紧急性相关，那么共享经济也会和按需经济产生交集。假如明天我要寄养爱犬，那么我可以在宠物假期（DogVacay，一家提供零散时间宠物托养服务的机构）上购买我所需要的服务。

说句题外话，共享经济的一个重要方面在于，包括从企业家到政策制定者在内的很多人都期待这种经济结构能够通过提高资产利用率来减少浪费。既然有那么多的汽车都闲置在停车场里，为什么还要制造更多的汽车呢？喳喳车（BlaBla Car）是一家出租长途旅行中汽车空余座位的法国企业，它的创始人曾说："最初的动机是针对浪费，那种由着空车在道路上行驶所带来的令人无法容忍的浪费。"[7] 寄售平台一线牵

（ThreadUp）则宣称："通过这个平台回收服装或损耗微小的物品，你就是在减少碳排放，同时减少浪费。"

共享经济、按需经济以及数字人才市场都以技术平台为基础，它们的共同特点在于，所有的财务交易结算工作都是在网上完成的。最早进行这项研究的专家之一是人力资源行业分析公司，该公司曾经对这种人才平台的设置下过定义，在这个平台中，从寻找工作到为此付费的整个交易周期全部都是在网上实现的，比如人力云（Human Cloud）。[8]

这种共有的金融特征曾是2015年摩根大通研究所（JP Morgan Chase Institute）有关收入波动的一项研究的核心。这项研究首次利用大数据去认识新技术平台的影响力。大通研究团队查看了26万名客户的账户存款情况，区分了主要就业收入和来自数字化平台的补充收入。他们将诸如优步和任务兔子的劳务平台定义为按需零工公司，而eBay和AirBnB等则被定义为资产平台。这项研究发现，不同平台的使用者、使用频率和收益占比各不相同。[9]（我们将在下一章详细讨论这些差异。）

优步和来福车这种出行共享服务可以算是获得了三连胜，因为它们满足了上述每一种经济模式的特征。司机拥有参与交易的资产（即汽车），因此这是共享经济服务；而司机也利用他们经执照认证的驾驶技能完成了运输功能，这种服务是临时的，持续时间也不确定，因此这也可以被视为零工经济服务；此外，这项服务也分外紧急，因此它也是按需经济的一部分。同样，应用程序处理了交易中的金融要素。

总而言之，这些被广泛地交叉使用的经济模式（如图1-2所示）相互关联但略有不同。它们中的大多数公司及其功能都有共同点。它们有同样的操作步骤，但它们在有形或无形资产、专业程度、紧急性方面的差异则是值得重点思考的。

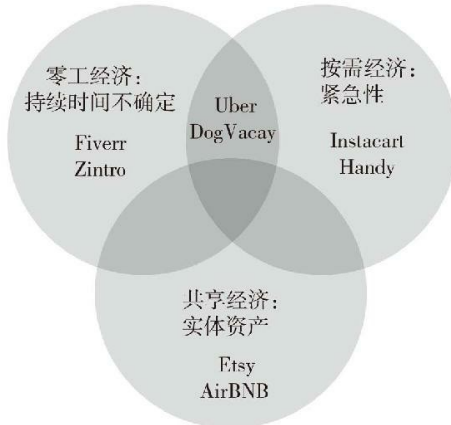


图**1-2** 新经济模式

最后要说的是，尽管零工经济频频出现在新闻里，对许多美国人来说它依然是一个新兴现象。皮尤研究（Pew Research）的一项最新研究表明，89%的美国人都不曾注意到零工经济。皮尤研究指出："对这些共享的、协作的和按需的服务的广泛接触主要集中在特定人群之上。"[10] 我对这种结论的解释是：零工经济曾经是被局限在数字平台世界里的。其他研究也显示了一致的结论，尽管采用零工经济方式的人群正在不断增长，但和整个劳动力市场相比，零工经济的参与者规模还是非常小的。

然而，其他统计表明，零工经济的影响或许更为深远。最近的一些研究（在第二章我们会对此做更多的讨论）估测，整个零工经济中有4 400万独立工作者。[11] 另有2 900万人考虑在近期成为独立工作者。[12] 让皮尤的研究人员有些好奇的是，这一超过7 000万人的群体代表的是21%的美国经济。

这些工作者中有一定比例的人极有可能没有将自己视为零工经济的一部分。如我之前所言，这可能是因为这项研究仅仅关注了共享经济和按需经济。因此，其他没有使用这些平台的独立工作者并没有被考虑在内。或许，这项研究的作者并不了解这些经济模式之间的微妙差异。这是因为他们还没有读到这本书。

本章要点

● 零工经济是指一种经济价值，它来源于一种不断增长的趋势，即人们开始从事工作时间不定的工作，而这有别于以工作时间固定不变为特征的传统工作。

● 按需经济是零工经济的一个子集，它是指在需求触发下提供产品或服务的数字市场的经济活动。

● 按需经济和零工经济的关键区别在于需求的即时性，而即时性取决于零工所需的技能水平和持续时间。

● 共享经济是指来自点对点交易的经济活动，它所提供的产品或服务都与实物资产有关。

● 共享经济和按需经济的实现都需要技术平台的支持，同时技术平台也能够处理金融结算的交易。

[1] Dictionary.com, www.dictionary.com/browse/gig?s=t.

[2] Steven Gill, “Good Riddance Gig Economy: Uber Ayn Rand and the Awesome Collapse of Silicon Valley's Dream of Destroying Your Job,” Salon, March 27, 2016.

[3] “The Global Economy Is Failing 35% of the World's Talent,” Exchange Magazine, June 29, 2016.

[4] 准时制”是指在精确测定各环节作业效率的前提下，按订单准确地计划，以消除一切无效作业与浪费为目标的一种管理模式。——译者注

[5] MBO Partners, “State of Independence in America 2015,” p.14, www.mbopartners.com/state-of-independence/mbo-partners-state-of-independence-in-america-2015.

[6] Devin Coldewey, “Elizabeth Warren Takes on the So Called Gig Economy in a Speech,” Tech Crunch, May 20, 2016.

[7] Arun Sundarajan, The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd Based Capitalism （Cambridge, Mass.: The MIT Press, 2016）, location 371 of 5185.

[8] “Measuring the Gig Economy — Inside the New Paradigm of Contingent Work,” Staffing Industry Analysts, Crain Communications, 2016.

[9] Dianna Farrell and Fiona Greig, “Paychecks, Paydays and the Online Economy — Big Data on Income Volatility,” JP Morgan Chase Institute, February 2016, www.jpmorganchase.com/corporate/institute/document/jpmc-institute-volatility-2-report.pdf.

[10] Josh Zumbrun, “Most Americans Don't Know About Ride Sharing and the Gig Economy,” Wall Street Journal, May 19, 2016.

[11] “Measuring the Gig Economy,” Staffing Industry Analysts, p.2.

[12] MBO Partners State of Independence in America 2015, p.2.

第二章
零工经济的规模：了解整体情况

“奇怪的事情是，如果今天你有一份所谓的合适的全职工作，那么你就是少数派了。世界已经改变，但几乎没人注意到这一点。”

——查尔斯·汉迪（Charles Handy），《第二曲线》（*The Second Curve* ）

流行文化是一个很好的镜头，我们常常可以通过它来洞察社会变迁。在我成长的20世纪60年代，电视剧《留给比弗》（*Leave it to Beaver* ）中的克里弗一家（The Cleavers）是电视上的家庭典型。沃德（Ward），一位忙碌的主管（但我们从来都不知道他在忙些什么），是“公司人”的典型缩影；戴着珍珠、穿着围裙的家庭主妇琼（June）则照看着沃利（Wally）和“比弗”（Beaver）。沃德工作稳定，你知道他终有一天会拿着自己多年以来出色工作的回报——养老金和金表而退休。相比之下，今天评分最高的一部电视剧是《摩登家庭》（*Modern Family* ）。杰伊·普里切特（Jay Pritchett）是一名小企业主，菲尔·邓菲（Phil Dunphy）是一名房地产经纪人（即独立承包人），卡梅伦·塔克（Cameron Tucker）是一个做着兼职鼓手的全职爸爸。他们中没人有拿着金表退休的可能……

这种眼看着公司人形象完全淡出视野的情形是非常有趣的。20年前，初入职场的新人希望拥有一份长期稳定的工作。而现在，出生于20世纪80年代到2000年的千禧一代的共识则是：第一份工作的持续时间应该是一年到18个月。以前许多人想攀爬的晋升阶梯现在对于一些人来说还是阶梯，但对更多的人而言，那最多只是一只搁脚凳。

公司搁脚凳的暗示

有很多理由可以解释我们在工作中看到的不断增长的流动性。20世纪80年代和90年代出现的企业裁员以及经济大混乱加速侵蚀了公司人神话之下的社会契约。2001年，安然公司（Enron）的高调破产除了让大量员工的养老金一夜蒸发以外，更强化了我们对“企业雇主从来都不是那么可靠”的看法。长期保障已经成为过去式了。因为这种保障仅仅是职业忠诚的关键要素，而忠诚是会消退的。

这种模式还在继续。最近的一项研究调查了自由工作者的态度。调查表明，年龄在37～51岁的X一代是2008—2010年经济衰退中首当其冲的群体，他们失去了870万个就业岗位。他们中的大多数人成为自由工作者。就业平台MBO Partners关于自由工作者的年度研究显示，这个年龄段的自由工作者中有47%的人感到他们的前雇主并没有认识到他们的价值，而这也是推动他们决定成为自由工作者的一个重要因素。[1]

因此，许多失去专业工作的商业人士不再选择攀爬企业的晋升阶梯，他们试图重新夺回对生活的控制权，开启了独立咨询工作。这样一来，损失一位客户并不会导致你损失所有的收入。同样地，你的未来职位和收入潜力并不依赖于远在几英里（1英里≈1.61千米）之外的公司总部里某个人的决策。独立性有其自身的风险，但它同样也有自己的好处，比如保障。对一些人而言，这是反直觉的，但是对于大多数自由工作者来说，这样做的主要动因在于，他们可以完全掌控自己的命运。

科技在独立咨询业爆炸式的增长中也起到了一定的作用。过去，当你受雇于某一雇主时，你先要花上几个月的时间了解内部系统、高度定制化的项目，以及与之相伴的推动业务发展的步骤。理解“我们这里做事的方式”曾是非常重要的。因此，这些正式或非正式系统知识的发展成了让雇员像资产一样在机构内部横向移动的最有价值的技能组合，这样的机构需要熟练的员工精通它们那一套隐秘的步骤和系统。

但是，在最近的10年，越来越多的企业将运营工作转移到了云上，并且借助通用平台实现办公体系的标准化，比如利用谷歌电子邮件（Gmail）作为电子邮件通信系统，或者使用赛富时（Salesforce）进行联系人管理。它们或许还有其他一些复杂的、定制化的专用系统，但是“我们这里做事的方式”已经不再是一个谜了。新雇员在加入时可能已经对赛富时有所了解，对这个平台的了解会让雇主对他们更加感兴趣，同时也能让他们更加灵活地发展。因此，他们现在有更多的上升阶梯可以选择，比如雇员上升渠道、咨询师上升渠道或自由职业者上升渠道。

相似地，诸如Upwork和技术宅小时工公司（Hourly Nerd）［最近更名为人才目录（Catalant）］等人才匹配平台的出现也加速了这种自由工作的趋势。行为经济学家理查德·塞勒（Richard Thaler）在他的《助推》（*Nudge* ）一书中指出，当选项看起来简单时，人们更容易做出选择。如果你在30年前决定开创独立咨询师事业，你不仅要对自己的专业知识非常自信，同时还要具备推销自己的能力。现在，借助层出不穷的数字匹配网站，决策变得越发简单。除了最专业的部分之外，在这些网站上进行申请也十分简单，通常只需要一份领英[2]个人档案就可以了。这种简易性促使不少工作者开始考虑自由工作的机会，加速了供求平衡上供给方的增长。

《平价医疗法案》（*Affordable Care Act*，简称*ACA* ）是另一个助推人们进入自由工作者生涯的因素。当我在2001年写作第一本书的时候，由于在享受医疗保险上受到种种限制，一些人被迫放弃了自由职业生涯而重返职场。商业人才集团的首席执行官乔迪·米勒将《平价医疗法案》视为自由工作者大潮持续发展的重要驱动力。（我们将在第十章讨论《平价医疗法案》给市场带来的潜在变化。）

申请奇遇记

作为本书项目的一部分，我申请了许多数字匹配平台，以便更好地认识它们的流程和人员，而不仅仅是看看它们的网页设计和界面。2016年春，我申请了Hourly Nerd，现在这个平台叫作Catalant，它面向著名的商学院招募工商管理硕士（MBA）咨询师。该平台通过咨询师的电子邮件地址核实他们的身份，所以要求申请者使用所在商学院分配的电子邮箱注册。尽管我的母校——加州大学伯克利分校（UC Berkeley）的哈斯商学院（Haas School）名列精英名校榜单，但我却无法注册，因为我早在电子邮件发明之前就从该校毕业了。我联系了该网站，解释了我在商学院的时候电子邮件还没被发明出来的事实。我知道他们不想歧视工商管理老硕士，而我也想知道我还可以用什么其他的方式来申请。第二天我的申请被接受了，同时我还收到了一封电子邮件，邮件上说：“尽管我们要求咨询师用他们学校的专用邮箱进行注册，但为了方便您注册，我们放弃了这一要求。”我的结论是，这个管理团队里没有人超过40岁，而且几乎没有年长的咨询师注册过这个平台，否则他们是会预见到我的问题的。有趣的是，当我的女儿在11月申请时，商学院的电子邮箱已经不再是必要条件了。

此外，数字人才平台帮助人们消除了调用专业自由职业者的障碍，那就是信任。阿鲁·萨丹拉彻（Arun Sundararajan）在他的新书《分享经济的爆发：全球分享经济泰斗揭示分享经济将从哪些方面重构我们的社会》（*The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd Based Capitalism* ）中指出了采用新平台技术的数字信用的重要性。[3] 从我们在eBay或猫途鹰（TripAdvisor）等已经生存了很长时间的平台的使用经验来看，我们已经学会以其他顾客在网上分享的相关反馈为依据来信任那些我们并不认识的个人或企业。这与你在每次出行时给优步司机打分一样，在专业服务领域，客户被要求为他们从某个平台参与者那里获得的服务打分。的确，对大多数用户来说，这种评价体系成了供应商和/或产品的过滤器；他们将自己惠顾的亚马逊（Amazon）店铺限制在那些评价最高的卖家中。通过信任度的提升，评价体系将能够提高需求方的接纳程度。对我来说，即便没有见过这位咨询师，我也认为雇用她是安全无虞的，因为她曾经出色地为别人完成了工作。

因此，这种晋升阶梯变得更短了，然而阶梯还有很多很多。需要明确的是，个人以雇员身份为公司提供服务的传统工作形式依然是最普遍的模式，而且也不可能很快就消失。即便如此，另类工作方式同时为参与者们提供了其他方面的优势，比如对工作的控制，工作的灵活性、多样性等，它在世界范围内也得到了越来越多的应用。实际上，2016年麦肯锡全球研究所的一项研究发现，美国和欧洲有近870万人更乐意追求自由的生活方式。[4]

有关自由工作者数据的补充说明

在这里，我需要解释一下和自由劳动力相关的数据问题。美国政府在2005年停止了对临时劳动力的调查，因此，这里不再有官方统计数据可用。曾有一些用1099表格（美国自雇雇员报税表格）数据和/或自主创业数据估算自由工作者数量的尝试，但是这两种方式都是有问题的。以1099表格数据为例，这些数据可能会包括红利收入以及非W2工作 [5] 相关的收入。从业界人士到智库的私人资源也在研究这一领域，他们在估测自由职业经济的规模和大小时得出了非常不同的结论。实际上，麦肯锡全球研究所的报告列出了包括其研究在内的五种不同研究结果，这些研究估测了自由职业劳动力占美国工作人口的百分比。估测结果跨度很大：最小16%，最大27%。[6] 这里并没有包括人力资源行业分析公司

的报告，其报告认为自由工作者占美国工作人口的29%，这足以进一步提高估测的跨度。

简单地说，已公布的有关零工经济的不同数据非常多，由于这些结果背后所采用的方法和假设各不相同，我们无法判断哪个数据更加准确和中肯。因此，在提供数据时，我将继续引用我自己的数据来源，但同时我也承认，还有许多研究以不太一样的方式考察了这种劳动力资源。

自由工作者的定义

临时工作者被美国劳工统计局（Bureau of Labor Statistics）定义为“没有明示或默示的长期雇佣合同的个人。”[7] 有趣的是，“长期”并没有被具体定义，但是就经验来说，这指的是多于一年的时间。也就是说，一些长期合同或咨询关系的延续时间可以超过一年。作为研究的一部分，我对独立咨询师做了一些调查，并且询问他们是否认为自己属于零工经济的一分子。一名受访者表示，他并不这么觉得，因为他的合同期恰恰超过了一年。我不敢苟同，顺便向他指出，作为一名自由工作者，即便他偶尔得到了一份长期零工工作，他依然是零工经济的一分子。

（说句题外话，自2016年11月以来，我开始了“零工经济中的咨询服务”调研项目。受访者来自多个渠道，其中有M Squared邀请的网络成员，收到了调查链接的领英咨询小组的成员，或许还有我个人博客的访问者。受访者都是匿名的，因此我无法给出这些评论的具体来源。全部受访者为97名。）

这些自由工作者通过多种渠道（如图2-1所示）获得工作。人力资源行业分析公司最近的一篇报告通过以下方式定义了这些渠道。[8]

- 独立承包人为公司提供服务。这些个人是典型的自雇人员，他们涵盖的职位种类广泛，且其中不少都是高级工种。（咨询/独立承包人）
- 某一合同或某一咨询公司的雇员，为公司提供以项目为基础的服务。这些个人在工作说明书（Statement of Work，简称SOW）

的基础上进行操作。尽管他们是咨询公司的员工，但他们是直接为某一客户工作的。（我们将在第五章就工作说明书进行详细讨论。）（以工作说明书为基础的合同关系）

- 临时人力服务的雇员。这些个人承担从文职人员到专业管理人员的多种角色。（猎头）

- 通过数字人才平台获得工作的工作者。这些平台包括类似优步或Upwork在内的人才平台，但并不包括以产品为基础的平台，如易集（Etsy）或AirBnB。（人力云）

- 直接受雇于某一客户的临时工作者，包括诸如受命于学区的按需代课老师或季节性零售员等角色。（直接受雇的临时性雇佣）

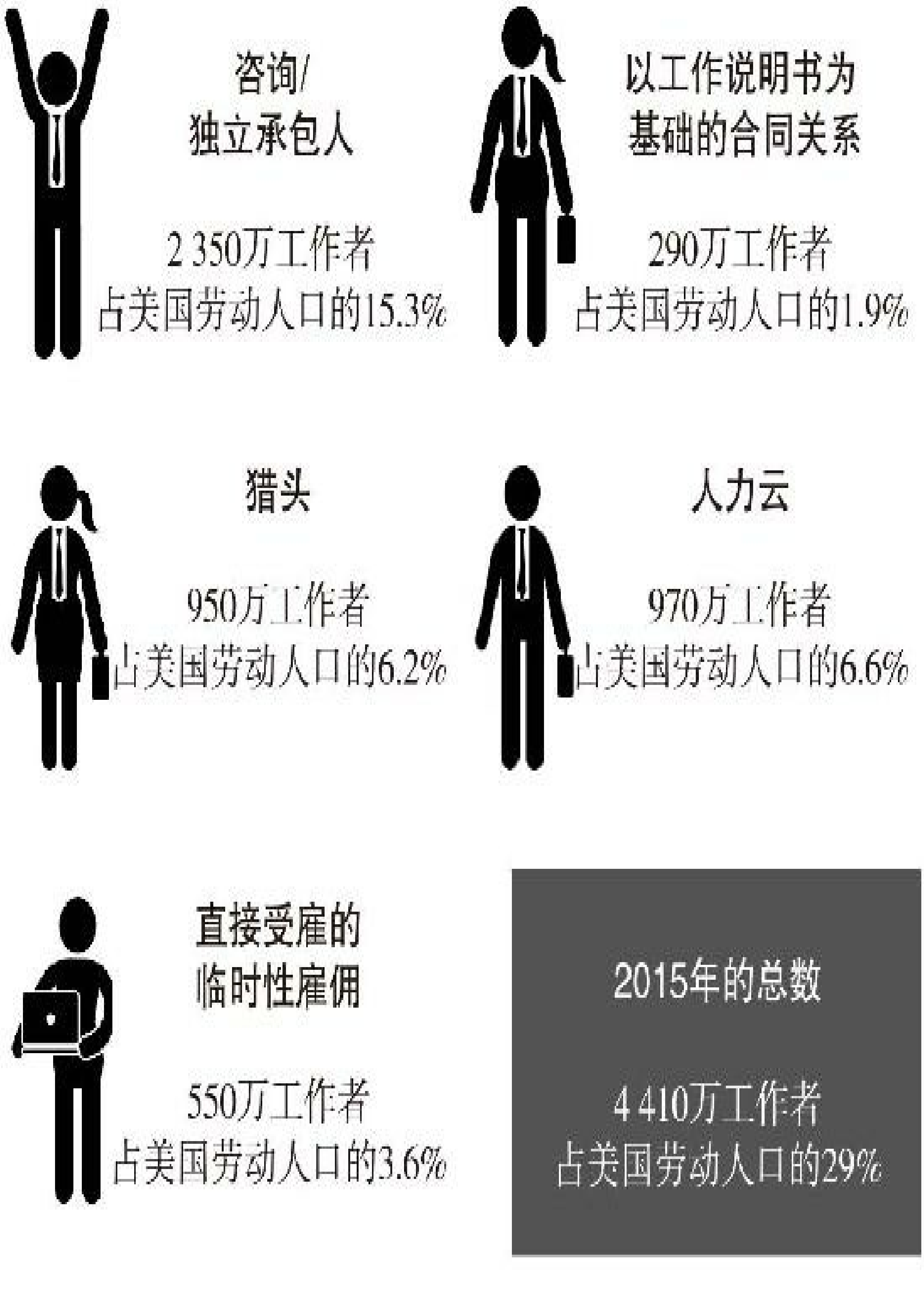

咨询/
独立承包人
2 350万工作者
占美国劳动人口的15.3%
以工作说明书为
基础的合同关系
290万工作者
占美国劳动人口的1.9%
猎头
950万工作者
占美国劳动人口的6.2%
人力云
970万工作者
占美国劳动人口的6.6%
直接受雇的
临时性雇佣
550万工作者
占美国劳动人口的3.6%
2015年的总数
4 410万工作者
占美国劳动人口的29%

图**2-1** 自由劳动的渠道

资料来源：人力资源行业分析公司。

这里需要注意的一点是，在“咨询”这个类别里，项目可以来自个人的自我营销手段，或是中介机构，如商业人才集团。我将两种不同的中介机构（专业咨询公司和数字平台）进行了区分，因为它们的商业模式在根本上是不同的。

专业咨询公司和数字市场

和我的老公司M Squared一样，许多专业咨询公司通过代理独立顾问而有所成就。它们可能是高度自动化的，并且或许有复杂的基础技术平台，但是，它们的匹配过程通常都会涉及一定程度的人类智慧。在更精细的层面上，它们可能会负责工作产品，并且在工作进展过程中雇用咨询师。它们也是工作说明书雇佣模式的主要参与者，它们推动自己的自由工作者群体参与以工作说明书为基础的咨询服务。最重要的是，这些公司认为自己是咨询或人力资源公司，而非科技公司。它们的品牌承诺是提供解决方案。此外，其品牌和信誉对旗下的咨询师群体来说也非常关键。在我的咨询调查中，47%的受访者将公司的信誉列为加盟理由之一。这很好理解，如果M Squared在科技领域的信誉非常好，而你又服务于科技公司，那么你就会希望成为M Squared咨询师群体的一员。克里斯·尼尔曾经是一名咨询师，现在是M Squared监督解决方案交付的负责人，他说：“重要的不是马匹，而是骑师。”[9]

与之相对的是，Upwork或五美元（Fiverr）等人才匹配公司则将自己定义为科技公司。实际上，Fiverr的首席执行官迈卡·考夫曼（Micha Kaufman）在播客“未来工作”（Future of Work）中表示：Fiverr实际上是一家科技公司，它模仿亚马逊的模式，让消费者能够浏览和购买技能组合。[10] 这些公司通过算法匹配技能组合，它们的商业模式全部都是与扩大平台规模、提高算法准确度相关的。尽管提升销售额很重要，但它们追求的是出售平台给其他市场所获收益的增长。它们的品牌承诺是用最佳的算法提供最好的匹配。

很难说到底有多少人真正通过数字人才平台进行工作。美国商务部（Department of Commerce）近期公布的一项研究将这类公司定义为“数

字匹配公司”。[11] 除了我在前文中提到的数据问题之外，这项研究也分析了工作者数据不可靠的问题，认为这在某种程度上是因为这些数字匹配平台是私有公司，它们不愿意公布专有的运营数据。麦肯锡全球研究所的报告显示，在提供独立劳务服务的调查对象中，只有8%的人曾经使用过数字平台寻找工作。[12]

最近由PYMNTS.com网站和电子支付供应商超级钱包（Hyperwallet）开展的另一项名为“零工经济指数”（Gig Economy Index）的研究则只重点关注了数字平台市场。实际上，它们使用的是零工经济的狭义概念，而这只包括从数字平台或人力云上获得的工作。这项研究及其发现和其他已发表的研究大相径庭。这种情况部分缘于它的抽样方法。为了保证获得精通技术的样本人群，研究者们调查了超过3 400名曾经使用移动设备进行购买的消费者。[13] 人口和市场趋势领域的领先机构尼尔森（Nielsen）的信息显示，在考虑移动购买模式时，年龄是不可忽视的重要因素。那些年龄在21～34岁的千禧一代们占据了移动购物者人群的50%。[14] 因此，这个样本很可能放大了年轻群体，并且强化了年轻群体的行为和特征。它们的推断以智能手机的应用为依据，指出有9 020万人通过零工经济平台找到了工作，这相当于美国劳动人口的28%。由于这份结果和其他研究相比是个异数，我不会使用这份报告的数据，我在这里提及该报告是为了强调数字人才市场上存在的大量“杂音”。

由于技能组合变得更加高级和专业化，以更专业为导向的数字匹配网站的商业模式也随之发生了改变，它们更加注重对候选人的审核。UpCounsel，一家法律市场服务公司，仅仅从10 000名申请者中录取了400名律师。无独有偶，Experfy，一家数据专家平台，在超过20 000名申请者中接收了3 300人。为了提供高度专业化的人才，数字平台应更加重视网络审核工作。（我们将在第六章更详细地讨论这些平台和它们的运作手段。）

此外，为了得到能够以更高级和更熟练的水准进行工作的自由工作者，项目之间的竞争也在发生改变，这是因为这个产品已经不再是一种普通商品了。其中一些平台将与人力资源公司以及某些高端猎头公司展开竞争，因此，这些公司就是高端人才经纪人。并且很自然的是，在高级专业人才层面上，所有的竞争者都在与自由职业者本人竞争，因为凭借自己的专业技能基础，这些自由职业者完全能够凭借声誉、旁人的推荐和过去的客户而独立地获得重要项目。

整个专业人才市场可以被视作一个金字塔（如图2-2所示）。在底端有无数的数字平台和猎头公司提供着技术含量低、报酬少的商品化工作机会。第二层则包含了需要更多技能和专业性的平台，例如为司机、艺人、通信工作者和文案人员而设的平台。这里的竞争来自专业猎头公司，有时也来自自由职业者本人。最高层梯队则是高薪零工。这一层次的数字匹配平台相对较少，并且包括了一些高度专业化的竞争者。专业咨询机构也参与了竞争。最重要的是，自由职业者因其自身宝贵的专业技能而同时成为这些公司想要挖掘的资源和它们的竞争对手。



图**2-2** 专业技能金字塔

金字塔顶端

金字塔的上层代表了零工经济重要的潜在利润。对个人而言，他们需要通过大量的工作才能到达顶层，或许他们还要获得高级学位才能开出更高的价格。因此，在零工经济世界里赚钱的到底是哪些人呢？今天的零工工作者可以是自由职业者、独立咨询师、独立承包人或专业人士。接下来，我将交替使用这些名词。

MBO Partners是一家专业猎头公司，数十年来一直服务于独立承包人群体。它是为自由工作者提供就业选择和专业服务，帮助他们更加有效地管理自己工作的先行者之一。它同时也是这一领域的思想先锋，执行着目前唯一的一项针对自由工作者的定期调查。其报告的价值在于它的逐年一致性和可比性。

2016年发布的《第六次MBO Partners自由工作者状态年度研究》（*The 6th Annual MBO Partners State of Independence Study*）中写道[15]：

- 预计自由专家市场将在未来五年内增长16.4%；
- 这个市场目前拥有3 980万人（请记住，这里的人员指的是它自己定义的自由工作者，但和之前的自由工作者状态报告引用的范围相似）；
- 2015年，这些自由职业者产生了超过1.1万亿美元的收入，占美国国民生产总值的6%。

每年，MBO Partners的研究都会根据职业的重要性划分市场，并且同时考察全职自由工作者、兼职自由工作者和临时自由工作者的情况。关于这种划分，有以下一些有趣的事实。

- 全职自由工作者是指那些每周工作超过15个小时的人，其中2/3的人每周工作超过35小时。他们的总人数为1 690万，和2015年的报告相比，这个数据有所下降。作者推测，这可能是经济复苏让一些自由工作者重返常规就业生涯所致。不少自由工作者表示自己从事着组合型职业，这样他们就能够在独立咨询工作和常规雇佣工作中自由进退。正如一位咨询师曾经对我说过的那样："这不过就是一份为期两年的零工。"几乎超过半数的全职自由工作者表示，他们的自由工作所得要比上班来得多。16%，即290万人的收入超过10万美元。该高收入群体以每年7.7%的速度持续增长，平均收入达19.2万美元。
- 兼职自由工作者每周的工作时间在1～15小时。这类工作者的人数约为1 240万，他们将从事零工工作视为赚取额外收入的兼职。几乎有3/4的人有本职工作且大部分都是全职，这也是他们投入在零工工作上的时间较少的原因。这个群体中还包括了退休人员，他们更倾向于较轻的工作量。对部分人来说，兼职零工是全职工作出现问题时的后备选项。这种"救生艇"式的想法或许与对提供保障的传统机构信心不足有关。
- 临时自由工作者是指那些在有额外现金需求时方才从事自由

职业的人。在非正式的情况下，我会调查我所遇到的每一个优步司机。在我这种不够科学的调查中，这些临时自由工作者却在司机人群里占据了较高的比例。我曾经遇到过想赚点零花钱的按摩技师、教师和退休职工。这其中最有趣的可能是一个以梦幻橄榄球游戏奖金为生、靠开优步来社交的家伙。尽管这一群体包含了所有年龄段的人群，但那些出生于1980—2000年的千禧一代，才是天生适合这种工作的群体。2016年，该群体的人数为1 050万，相较2015年仅有微小的下降。

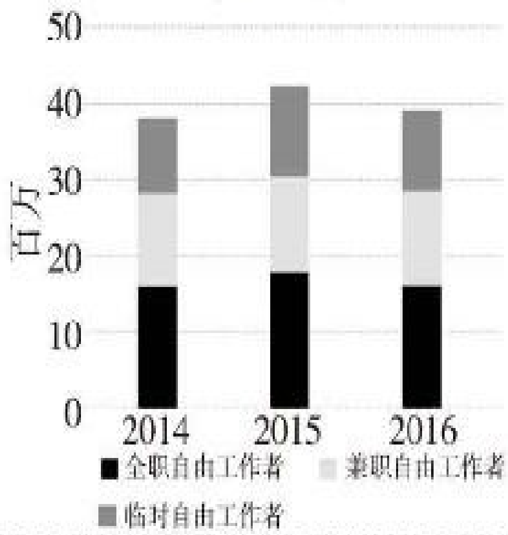
麦肯锡全球研究所的研究从另一视角考察了自由工作者市场。其同样描绘了几个群体：以自由工作为职业的自由代理人；用其他工作来补充现有职业收入的临时雇员等。这两个群体都是出于自愿而从事自由职业的。那些更倾向于有一份全职工作的人则多少有些勉强。同样地，财务状况不佳的人会通过自由职业来维持生计。图2-3对上述两项研究进行了比较。

自由工作者市场

美国政府终止了对临时工作的统计。这里的数据来自两组最佳的独立数据来源

MBO Partners

自由工作者



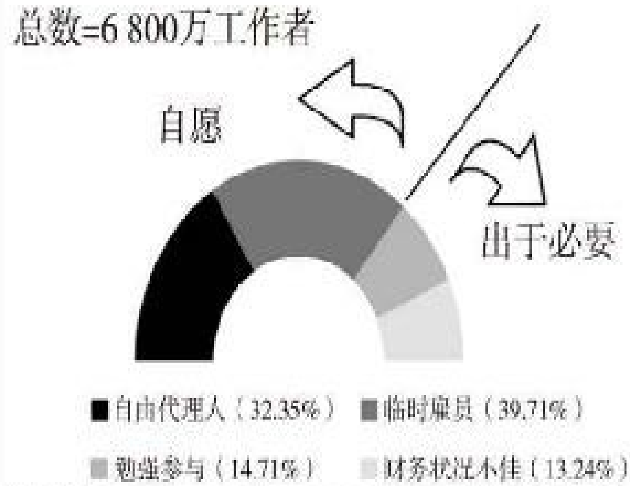
自由工作者带来了1.1万亿美元的收入，超过美国国民生产总值的6%

预计全职和兼职自由工作者将以16.4%的速度增长

到2021年，自由工作者将占到美国非农业劳动人口的29%

麦肯锡全球研究所

美国自由工作者



自由工作者的整体满意度高于传统工作者

从事自由工作的主要原因有：

- 自主性
- 灵活性
- 能够安排自己的时间
- 不用向上司汇报

图**2-3** 自由工作者市场

资料来源：MBO Partners，“2016自由工作者状态年度研究”（State of Independence Study 2016）; 麦肯锡全球研究所,“自由工作——必要的选择与零工经济”（Independent Work-Choice Necessity and the Gig Economy）。

全职自由工作者或麦肯锡全球研究所定义的自由代理人都是高收入人群，他们大多是有着雄厚资质和独特专业知识的专业咨询师。他们代表了自20世纪80年代起离开传统就业市场的成千上万名资深专业人士和管理人员。在《妈妈的足迹》一文问世后，20世纪90年代大量职业女性离开了职场，这一现象引起了许多公司的关注，这些女性中的大多数人选择了自己可控的工作。拥有出色业绩的新一代资深且专业的妈妈们也追随了这一趋势。实际上，一家名为妈妈团（MomCorps）的中介公司在全美范围内开办了特许经营机构，专门为这些自由工作者提供服务。

与此相似的是，从强大的咨询公司、华尔街以及/或者广告公司出走的人都认为，自己开办咨询公司而非作为大型企业巨头的一部分能赚得更多。更重要的是，他们对原本差旅频繁的生活有了更多的掌控。最终，时间成了许多想做挑战性工作但同时又想追求其他技艺的人的重要决定因素。有很多咨询师同时也兼具剧作家、画家、莎莎舞者或冲浪运动员的身份。这种自由的生活方式让他们不仅能在工作中有所成就，更可以实现自己的爱好。

兼职工作者群体中可能也包含了这样一些高度专业的人士，他们选择提供时间有限的项目工作。在新书《引领工作》（*Lead the Work* ）中，作者们援引了顶级程序员（TopCoder）——一家服务于专家级程序员的领先数字匹配平台的案例。作者们在酒吧约见了几名程序员。他们写道：“我们在酒馆见到的这几位程序员曾经学习过编程，但此前他们的主业却是调酒师，这是他们热爱的职业。偶尔在TopCoder找工作是他们用来练手编程并且赚点外快的一种方法。”[16] 此外，该群体中还有一些不愿继续从事全职工作的退休人员。而一些技术含量不那么高的领域则明显聚集了一些尝试通过咨询工作习得新技能的人。实际上，16%的兼职工作者表示他们正在尝试发展新的技能。

自由职业者群体包括了各年龄阶段的人群。以往这种劳动力的增长主要来自58～74岁的劳动者。的确，X一代和婴儿潮一代在2015年是最大的一部分人口，他们的人口占比分别为33%和29%。年龄超过69岁的老年人占比8%。老年群体有足够的时间发展专业领域的技能，因此，他们很自然地构成了专业零工劳动力人口的重要组成部分。[17]

而那些出生于20世纪80年代和90年代的千禧一代现在成了零工经济劳动力人口中增长最快的一部分。随着这个群体进入劳动力市场，越来越多的婴儿潮一代也陆续退休，退出了劳动力市场。2016年MBO Partners的研究表明，千禧一代占据了自由劳动力市场的40% [18] ，这是在过去基础上的重大变化。

就像俗话说的那样，千禧一代为了生活而工作，而非为了工作而生活。尽管钱很重要，但做自己喜欢的事情更重要。他们认为，灵活性工作的积极因素在于独立性、灵活性、多样的选择以及远离官僚化企业环境的自由。许多经历了金融危机的千禧一代发现自己很难找到一份传统意义上的全职工作，因此，他们转而选择自由工作也在情理之中。他们常常以实习生或合同工的身份从事全职工作的试用工作，因此他们早早就熟悉了短期零工这一概念。随着经济的反弹，这个年龄层次的许多人开始将零工经济视为探索更多职业可能的一种方式。意料之中的是，他们中90%的人都没打算做同一个工作超过三年的时间。[19]

这是因为他们可能会花好长时间才能找到完美的理想工作。千禧一代是最擅长“零工兼职”的了，他们能够在“常规”工作之外找到赚钱的新路子。我的女儿就是兼职零工的一个典型例子。她拥有文科硕士学位，在纽约一家大型艺术拍卖行工作。此外，她在零工经济数字匹配平台DogVacay上找了一份狗狗保姆的工作，这个平台为狗主人和潜在的狗狗保姆提供配对服务。尽管这种额外的收入是一种奖励，但由于艺术界的薪资水平比较低，她可以说是的确从狗狗那儿得到了一些“补偿”。她很爱狗，并且需要做她喜欢做的事情。DogVacay帮她实现了这个愿望。即便如此，我猜她也并没有把自己视为零工工作者。她通过数字匹配平台花时间陪伴狗狗，但并没有以此为职业。她可以算是临时自由工作者，即便她自己还不知道这一点。

尽管这样，千禧一代对于灵活性工作的观点的确和他们的老一辈不同。由于他们明显经验不足，并且通常没有资深的自由工作者所拥有的那种来自职业社交网络的机会，他们更难找到工作。作为一名自由人，他们也觉得自己和老一辈群体相比更加孤立，并且更在意得失。即便如此，他们对于自由和自主权的渴望说明这个群体将继续成为零工经济增长的重要组成部分。21%的千禧一代将自由工作视为一条可行的职业之路。[20]

商业人才集团的首席执行官乔迪·米勒记录了千禧一代在零工世界里的利益诉求的第一手信息。在过去两年间，她在斯坦福大学暑期商业

项目中向一群大学生和应届毕业生就自由工作市场的话题做了演讲。每一年都会有学生来找她进一步询问商业人才集团的问题，他们想知道自己是否有可能在这个非常有意思的公司谋得一个职位。今年，他们的问题不再和在商业人才集团工作有关，而是变成了他们如何才能成为该公司人才网络中的一部分。此外，这些问题大部分来自本科生，而不是那些多少已经有了一些工作经验的毕业生。很明显，作为一种职业的自由工作者生涯现在已经被这一群体视为一种可行的选项了。

在2015年MBO Partners的研究中值得注意的一点是，在2 000万名全职自由工作者中，仅有9%的人并非出于自愿而从事自由职业；据此推论，超过90%的人曾经自愿选择以自由工作作为自己的职业，占比如此巨大是因为自由工作带来了控制权和灵活性。[21] 每当我听到有人说零工工作并非一种职业时，我都想与其分享上述事实。

这些自由工作者的平均工作年限已经接近九年。也就是说，他们一定对自己的生活方式十分满意。MBO Partners的研究表明，80%的自由工作者表示，独立工作让他们更加快乐；而他们中有75%的人表示，这种自由职业者的生活方式对他们的健康大有裨益。[22] 世界大型企业联合会（The Conference Board）在其2015年的研究基础上将美国工作者的职业满意度定在了48.3%。据此判断，普通自由职业者的满意度则更高，并且他们对自己的未来担忧得更少。[23] 此外，对未来表示担忧的自由职业者的数量从2011年的40%下降到了2016年的27%。[24] 这在一方面也反映了经济正在逐渐增长。这同时也反映出人们对这种工作模式的接受度正在逐步提高。本章我们引用了受人尊敬的爱尔兰经济学家查尔斯·汉迪在他最新著作里的一段话作为开头，我们无意不遵从他的判断，但或许现在人们已经开始注意到零工经济的发展规模了。

本章要点

- 随着企业和员工之间社会契约的消除，劳动者的流动性在科技发展下得到了提高，零工工作呈现出了加速发展的趋势。
- 零工工作者可以通过多种渠道获得灵活的工作，如专业咨询公司、猎头公司和数字匹配平台等。

- 由于缺少官方数据，而现有的数据来源繁杂且计算方式略有不同，我们很难给出零工经济工作者人数的具体数据。尽管如此，可以达成共识的是，全美有超过4 400万人正在从事零工经济工作。
- 零工经济有自己的分层金字塔，位于金字塔顶端的、人数最少的竞争者们通过高度专业化的服务创造了最多的价值。
- 所有年龄层次的群体都在参与零工经济。千禧一代和婴儿潮一代占据了这类工作者总数的70%。
- 由于千禧一代被这种工作的灵活性所吸引，加之婴儿潮一代逐渐退出劳动力市场，零工经济中千禧一代的增速迅猛。2016年，千禧一代占自由劳动力市场总量的40%。
- 零工经济工作者中的绝大多数人（70%～ 90%）主动选择了自由工作。

[1] MBO Partners, “State of Independence in America Report 2016,” p.8, www.mbopartners.com/blog/inside-the-2016-state-of-independence-in-america-from-mbo-partners.

[2] 职业社交平台。——译者注

[3] Sandararajan, The Sharing Economy, location 422 of 5185.

[4] James Mayika, Susan Lund, Jaques Bughin, Kelsey Robinson, Jan Mischke, and Deepa Mahajan, “Independent Work — Choice, Necessity and the Gig Economy,” McKinsey Global Institute, October 2016, p.72.

[5] 指雇佣关系下的工作。——译者注

[6] Mayika, Lund, Bughin, Robinson, Mischke, and Mahajan, “Independent Work,” p.30.

[7] Adam C.Uzialko, “The Gig Economy's Growing Influence on the American Workforce,” Business News Daily, July 1, 2016.

[8] Staffing Industry Analysts, “Measuring the Gig Economy,” p.4.

[9] 作者对克里斯·尼尔的访谈。

[10] The Future of Work podcast, “Why the Gig Economy is the Future of Work,” Episode 61, November 29, 2015.

[11] “Digital Matching Firms: A New Definition in the ‘Sharing Economy’ Space,” Office of the Chief Economist, Department of Commerce, June 3, 2016.

[12] Mayika, Lund, Bughin, Robinson, Mischke, and Mahajan, “Independent Work,” p.37.

[13] “Gig Economy Index,” a PYMNTS.com Hyperwallet Collaboration, October 2016, p.4.

[14] Silke Trost, “Age Matters — Myths and Truths About AME Generational Lifestyles,” Nielsen Global Report, September 15, 2014, www.nielsen.com/pk/en/insights/news/2015/age-matters-myths-and-truths-about-ame-generational-lifestyles.html.

[15] MBO Partners, “State of Independence in America 2016,” p.3.

[16] John Boudreau, Ravin Jesuthasan, and David Creelman, Lead the Work: Navigating a World Beyond Employment （Hoboken, N.J.: Jossey-Bass, 2016）, location 1801.

[17] MBO Partners, “State of Independence Study 2015,” p.6.

[18] MBO Partners, “State of Independence in America Report.”

[19] Millennials in the Work Force, Intuit website, payments.intuit. com/millennials-job-market/.

[20] MBO Partners, “State of Independence in America 2016,” p.8.

[21] MBO Partners, “State of Independence in America 2015.”

[22] Ibid., p.7.

[23] Ibid., p.8.

[24] Ibid.

第三章
零工经济的需求方

“人生匆匆。如果你不时常驻足欣赏，那么你将错失很多。”

——费里斯·比尔勒（Ferris Bueller），电影《春天不是读书天》（*Ferris Bueller's Day Off*）

商业前进的步伐比以往更快了。25年前问世的互联网将我们的发展速度变成了“光速”。当今，在由社交媒体、至关重要的移动应用和云技术构成的环境下，公司要么被迫以超高速运行，要么就被远远地甩在后面。想想作为目前市场增长主要驱动因素的两个公司——脸书和推特，它们仅有10岁。而大多数科技公司使用的主要通信工具——斯莱克（Slack），才只有3岁。这意味着创新正不断快速产生着，推广之下，人们也更快地接纳了这些创新。

如果你认为语言是社会基本变革的先兆，那么请想一想，我们的词汇量和10年前相比有多么大的不同。在过去几年中，被收录进《牛津英语词典》的词汇包括emoji（表情符号）、unfriend（解除好友关系）和textspeak（火星文）等。同样，一些词汇也有了新的含义。曾经tweeting（啾鸣）指的是鸟儿鸣叫的行为，现在则被用来描述社交媒体行家的行为。大多数美国人对互联网和社交媒体产物的接纳速度远远高于对广播、电视或家用电脑等其他任何科技创新的。这种接纳速度也推动了商业发展的步伐。

在一个新技术可以在不到六个月的时间内迅速过时的世界里，五年规划周期将不再适用。由于企业和家庭应用都已经被迁移到了云上，系统升级可以在一夜之间发生，这为企业如何响应市场和客户的需求设定了很高的标准。

同样，随着变革的加速，客户的期望也变得越来越严苛。客户希望他们的系统7×24小时永久在线且永久可用。由于时间变得更加宝贵，客

户希望确保在需要时就可以使用所需的产品和服务。此外，他们也希望通过移动设备、电脑或平板设备安排使用设备或服务的日程，而企业则不得不做出调整以提供这一功能。

组织同样需要跟进这一趋势。在过去，招聘期总是痛苦而冗长的。硅谷的一家重要的网络公司现在开发了一款针对初级雇员的手机应用程序。曾经，公司要去人才市场收取简历。现在，它们只要通过这款应用就可以收取简历，然后在人才市场现场面试，在接下来的一周就可以发放录取通知了。

科技公司在引进各种类型人才时的偏向性可能是最大的。而其他行业则还没有完全接受这个按需应变的世界。这意味着，破坏它们商业模式的时机已经成熟。以医疗服务为例，该行业依然出于服务提供者而非客户的便利去安排日程。但这种情况也在改变。一个医生（One Medical）是这一领域的一家有着科技支持的全新竞争者，它背离传统模式，提供当天预约、在线日程调度以及与医生直通电子邮件的服务。很有可能的是，它用按需便利性打破了陈规，为这一行业设定了新的常规。

在与未来工作组织的联合创始人雅各布·摩根所做的一次访谈中，全球网络巨头思科公司（Cisco Systems）的人力总监芙朗辛·卡特索达斯（Francine Katsoudas）表示，今天来自工作的一项挑战在于企业进步得比员工更快。[1] 企业需要紧跟发展的节奏。曾经用来提升执行速度的传统经营方式已经不再适用了，因此，企业需要新的经营方式。按需经济的专业资源就是其中之一。

为了在零工经济时代繁荣发展，重要的一点是要了解企业为什么需要按需经济的专业资源，何时需要这样的资源，以及如何才能得到它。让我们一起来探索当今世界工作的一些关键力量吧。

为何自由专家的意见广受欢迎

一切与项目有关

25年前，汤姆·彼得斯（Tom Peters）在他的《管理的解放》（*Liberation Management*）一书中创造了projectization（项目化）一词。书中他提及了我过去所在的公司M Squared，并将其作为这一趋势的典范。在该公司中，大型项目被分解成可以按项目执行的各种不同任务。类似地，罗杰·马丁（Roger Martin）在《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）中指出，知识工作从来都不属于任何职业范畴。他的观点是，传统的职业是为满足工业时代的需求而设计的，而知识工作则更适合项目，由知识工作者组成的专业服务公司乐意使用的组织方式则很清楚地说明了这一点。[2] 他们会考虑哪些项目可以并发执行，而不用按顺序进行，从而让重要任务得以更快地完成。通过并行工作方式，他们可以在相同的运作时间里完成更多的工作。很显然，任何并行项目都可以交由不同的团队执行。为这些并行项目猎寻人才意味着要从外部引进专业资源。

如果不这样，那么当大型任务被分解成多个部分时，则会导致重复的连续性劳动，这意味着负责某项专门工作的同一个人要按需进行工作，或间歇性地开展工作。一项任务某一特定方面的专家只能在该领域内为团队提供咨询，并在整个过程中提供分段式的服务。以一家发布全新平台的大型科技公司为例，客户体验专家可以在某一特定阶段加入项目团队，帮助理清客户的情绪反应。在分享了自己的反馈之后，这位专家则可以撤出，继续自己的其他事情。

实行项目化的部分原因在于，世界经济的很大一部分正在由工业化组织架构转向以知识为基础的数字化架构。助力工业时代发展的阶级和工作专业化标准与现在更加灵活的架构并存。这种将所有业务活动当作一系列需要精确投入的项目去完成的理念曾经看上去只是一种经济理论，但是，现在随着劳动力市场变得越来越高效，这种理论可以成真了。中介公司和数字匹配平台减少了劳动力市场的矛盾，让我们能够高效地获得所需的即时人才，从而使我们越来越接近那种可能。遗憾的是，很多大公司并没有在它们的机构里部署可以实现这种方式的机制。而由机构内部和外部人员共同完成的项目任务将为这些公司注入新的力量。随着时间的推移，这种力量将创造出更加灵活的工作格局。

由于多学科团队变得愈加常见，这种运营模式对大公司来说也变得更加强大，对小公司也是如此。在这种运营模式下，机构只需找到必需的那一部分人才，更重要的是只要为需求部分付费即可，这是一种性价比很高的大团队组建方式。

这与咨询公司多年来得出的结论一样，在这种情况下必须有某种像“胶水”一样的共同经历来团结团队成员，让他们更紧密地合作。在管理一个由员工和自由咨询师组建的团队时，特别是在咨询师没有共同背景的情况下，这个需求显得尤为重要。不论是所有团队成员通过启动去了解参与规则，还是由项目领导负责让所有参与者了解项目在该特定情况下的处理方式，都可以使用“胶水”法。科技同样提供了凝聚虚拟化团队的方法。印象笔记（Evernote）和阿桑特（Asante）等很多公司都利用协同工具来建立内部和外部团队成员统一的沟通渠道。

多年来，M　Squared一直与致力于协同通信的主流科技公司保持合作。一家全球员工总数超过6万人的企业曾经在保证全员就重要业务目标达成共识上遇到了重大的沟通难题。该公司的核心竞争力潜藏于它的前沿技术之中，它以自身需求为基础，选择在团队中引入复杂的通信专业知识，因此，在产品落地、收购或重大品牌活动等时间点，我们会在公司的多个团队内部署通信咨询专家，请他们澄清和整合相关信息。为了简化这种大型工程，我们为客户创造了一个矩阵，其中我们对入驻任务团队的通信专家提供指导和监督。我们就是让这些专家随时随地与客户公司实现无缝对接的“胶水”。

这就是商业模式

广告业长期以来就是一种在开展特定项目时引入自由人才来补充内部团队的行业。鉴于这样的传统，即便再多机构的业务是以大量自由职业者构成的核心专业补充团队为前提，也都不足为奇。尽管该行业的大多数机构都是这么做的，但只有小部分机构宣称这是它们成功的关键。（其余机构对此则没那么透明，它们不希望自己的客户了解到底有多少工作是由外部资源完成的。）旧金山的哈布战略与传播公司（Hub）就是一个很好的例子，这个仅有15名员工的机构因为100名获奖创意人才的加入而扩大了规模。创始人D.J.奥尼尔（D.J.O'Neill）表示：“我们不用承担雇用这些卓越的创意人才的开销。他们做自己擅长的事，直到下一个需要他们技能的工作出现才离开。我们告诉客户，我们能够以中型机构的价格、小型机构的效率和服务实现大型机构的产出。”[3]

管理咨询是另外一种本质上基于项目的业务，因此，它可以构建一种将固定成本降到最低的按需配置的人员结构。高地咨询集团是萨克拉

门托的一家向政府和企业客户提供战略与运营咨询的专业服务公司。从可行性研究到采购，再到变更管理，它的项目通常都是长期性的，在不同的阶段需要不同专业知识的配合。而它的销售周期也比较长，因此，维护一组完整的专业咨询师补充团队成为一件代价不菲的事情。它创造性地利用忠诚的自由咨询师群体，有效地处理了自己业务的周期性问题。集团首席执行官迈克·卡佩卢提说：

> “从第一天起，我们就用自由咨询师来提高我们的咨询能力，或提供特别的专业资源。他们大多拥有至少10年的咨询从业经验。其中不少人想在项目间隙休个假，或是从事兼职工作。我们将他们很好地融入了项目团队，这样客户就无法辨认谁是我们的员工，谁又是我们的合同工了。我们就是一支无缝对接的、统一的、高效运作的团队。我们只与那些在客户服务、统一性、团队精神和学习态度方面与我们有同样价值观，并且真正喜欢我们为他们选择的工作的咨询师合作。我们希望自由合同工作者将我们视为他们愿意合作的首选公司。与他们的长期合作省却了我们在资源审核上花费的时间和金钱。”[4]

有关这种缜密的战略方式的另一个很有意思的例子是A Connect。这是一家全球性的咨询公司，该公司依托自己由高级专业人才组成的自由专家网络为客户打造高度专业化的项目团队。它的口号也宣扬了这种战略：“丰富的人力资源——全球范围交付。”[5] A Connect的自由专家（Independent Professionals，简称IPs）是经该公司精挑细选的。一旦被分配了某一项目，他们就会得到A Connect的名片和电子邮箱。当项目结束后，这名自由专家可以离开，而这种业务关系依然保留着；在任务执行期间，自由专家可以免费使用A Connect的办公空间。

专业资源内包

企业快速发展的另一个特征在于，每当新机遇出现时，公司可能没有相关的专业资源去及时而全面地评估这些机遇。为了快速响应，该公司需要引入一些外部专业资源。例如，如果一个企业中没有任何人对即将进入的新市场有任何第一手信息的话，那么有关迁址，特别是国际性

的搬迁决策，就会成为一个难题。同样地，产品线的扩张可能会带来新的供应商、新的分销渠道和客户。针对这些新领域的任何内部信息都具有相当大的价值。

因此，许多公司都求助于自由咨询市场，为这些新的机遇引进精准的专业资源。商业人才集团是一家提供经核实的高级自由咨询人才网络的专业咨询公司，这些人才每完成一个项目的平均费用为10万美元。许多自由代理咨询师都出自大型知名咨询公司，和麦肯锡或贝恩（Bain）等公司收费不菲的解决方案咨询服务相比，他们以更低的价位提供了替代性的选择。与之相似的是，M Squared一方面聘用了自己的咨询经理，另一方面也通过自己的人才网络招募自由咨询师来填补项目团队的空缺。

这些项目将为客户带来重大的战略输入。商业人才集团近期的项目包括了一项帮助某生物制药公司发布一款新型药品的工作。这家公司没有任何内部专业资源可以用来设计针对正在全球扩张的主要竞争者的全球化零售战略，同时也没有人选能够临时接替休产假的财务服务公司高级经理的工作，这项工作的主要职责包括领导一个主打新产品的上市工作。[6]

在更小的层面上，很多公司或许需要获得针对某一重要主题的专业意见。以一家私募公司为例，该公司可能希望在考虑购买LED制造设备之前了解有关LED照明产业未来的意见。Zintro就提供了这样的服务。它的创始人斯图尔特·卢坦在卖掉了他的软件公司之后，为美国格理集团——一家通过电话或短期咨询项目，或者以专家证人身份为私募公司提供专业建议的公司——提供一些临时的咨询服务。让卢坦惊讶的是，尽管格理集团的要价相当高，专家却只能拿到费用中的很小一部分。他猜想到，这其中很大一部分成本来自格理集团当时高度手工化的后端匹配流程。他利用自己的技术能力解决了这一低效问题，同时创造了一个拥有专门算法的平台，使得他能够以更高的效率匹配项目和专家。现在，包括其他专家网络在内的许多其他网站都在使用这项技术为客户定位专家资源。Zintro的网络是一个涵盖了咨询师、科学家和工程师的综合体，他们往往是所在产业中非常高端和神秘的领域专家。Zintro同时发现，某些特定的公司，比如研究公司，常常会有很多持续时间较短但又很复杂的需求，因此，它为这些客户开发了付费订阅的使用模式。

为了在今天的市场中保持竞争优势，公司需要引进多种数量不一的精尖专业知识。如果说商业人才集团为大型项目提供了恰当的人才，那

么Zintro则能够为那些只是需要一个答案或决策前建议的人提供精确到“一茶匙”分量的服务。

按需购买

英语中有一句谚语：“如果只是想吃一些香肠，何必买一整头猪？”很多公司并不需要为季节性或有限时间的工作投入正式的人力。《福布斯》（*Forbes* ）杂志最近的一篇文章重点关注了旧金山一家发展中的为儿童提供教育产品的零售商小小护照（Little Passports）。现在，该公司市值300万美元，业务正在不断发展。然而此前，当风险投资人并不看好它的订阅式教育产品理念时，它不得不求助于天使投资。小小护照没有采用获得慷慨投资后在媒体上展开全面闪电战的那种攻势，而是雇用了一批自由营销人员来推动业务的发展。[7] 许多类似的自力更生的企业也通过自由工作市场获得了它们所需且能承担得起的专业资源。

在自由专业市场购买所需的资源同样也是首席执行官联盟的活动之一。首席执行官联盟是一个联合了加利福尼亚州北部企业领袖的机构，它为首席执行官和企业高管们提供了一个交换战略意见、提升领导技能、建立有价值的关系的机会。我是该联盟的20名理事之一。我们每人每月都会举办一场由10～20名首席执行官参加的会议。会议旨在让他们与其他领导者一起探讨商业战略问题，并且围绕这些问题和机遇收集机密信息。联盟的理事都是资深商业人士。他们中的许多人和我一样，都曾担任过首席执行官；另一些人则拥有融合了咨询、教育或投资等背景的丰富商业经验。不论背景如何，我们都是该联盟的顾问。由于每个小组每月只举办一次聚会，该联盟本可以雇用一个（或两个）全职员工来管理这些首席执行官小组。然而，联盟选择与一个由形形色色高管组成的群体达成协议，由他们来为这一职位带来更多的可能性。如此一来，联盟能够利用的就是一群资深人士的专业资源和见解，因此能够为它的会员提供更强大的服务模式。

新的视角

为了获得看待问题的新视角，并且将其变成解决问题的新方法，很多公司开始寻求咨询公司的帮助。在新书《绝佳提问》（*A More Beautiful Question* ）中，沃伦·贝格尔（Warren Berger）描述了内部专家的问题。这些专家仅仅因为“知道”（公司内部的情况）而不必就此提出质疑。而外部专家来自另外一个新环境，因此更有可能提出富有创意的“为什么”和“会怎样”等问题，这是因为他们不会被已知的信息所束缚。自由专家的专业资源可以提供同样的局外人视角，从而带来创新的结果。

《华尔街日报》近期的一篇文章指出，许多首席财务官在面对行动派投资人和被扰乱的市场时，开始寻找咨询师帮助他们应对这日益复杂的世界。一名研究者指出：“咨询师们就好比水管工，在暖气出问题时你会雇用他们，但把自己培养成一名水管工则是一点儿也不划算的。”[8]

有时，新鲜的视角是必需的，因为内部团队已经围绕一个问题工作了太久，他们无法再分辨出问题中微妙的部分。查尔斯·杜希格（Charles Duhig）在他的新书《更巧更快更好》（*Smarter Faster Better* ）中谈到了美国联邦调查局（FBI）为了通过大数据搜索为进行中的调查找到样本和线索，在建设综合系统抓取所有类型的犯罪活动数据时遇到的问题。这个系统的建设花费了多年多个项目的努力和17 000万美元的经费，然而它却十分不可靠，以致办案人员依然在用档案卡收集数据。而一位在华尔街历练过的系统开发者则从不同的视角，通过敏捷式编程等全新的策略扭转了这个项目的局面。

同样地，由于内部政策导致问题太棘手而无人问津时，局外人则成了最佳解决人选。在一些公司，由于没有人愿意打开“潘多拉的魔盒”，因此，困难的问题常常被忽略了。而一名中立的旁观者往往是打开魔盒的最佳选择。咨询师可以被视为不结盟者，因此他们的观点会更为客观。

如果没有人愿意冒险提出问题，那么这时就需要旁观者的观点。M Squared曾被要求介入一家国际超细纤维制造商的案子，该公司有一个业绩欠佳的部门。公司的首席执行官、管理层以及董事会在未来发展路径上意见不一。在该走哪条路这一问题上，公司内部剑拔弩张，因此，他们找到了一名外部专家来评估不同的选择。这位咨询师得出了有效的评估结论：该部门的收益不足以带来股东所期望的、其他业务部门都可以享受的那种税前收益。另外，他能够客观地评价底层技术，并且发现

这种技术在不同类型的应用下是高度市场化的。他建议可以将该部门出售给其他行业的公司，它们可以通过不同的盈利方式运用这一技术。这最后一条建议是绝无可能由内部人士提出的，而正是这一条策略提供了最佳商业和财务解决方案。

此外，有些时候，内部小圈子并不愿意告诉首席执行官：他们的发展方向可能不太明智。优秀的咨询师则可以满足这种需求。他们知道尽管自己受制于客户，但他们同样也与这些客户的成败息息相关。有时，在涉及那些被称为“皇帝的新衣”的问题时，公司便会花钱请咨询师向首席执行官传达那些可能不好的消息。

人员编制上的空缺

正如导演伍迪·艾伦（Woody Allen）所言，90%的成功在于现身。如果某些人物没有出现在管理团队中，那么就会出现问题。然而，事情总会这样发生。核心管理者的意外离去可能需要内部的解决方案。相似地，一次突然的疾病或病休同样需要人员来替补。为了确保在管理者缺席的情况下不损失生产力，很多公司长期以来会寻找临时工来帮助管理层人员和支持团队成员，现在，他们也认识到自己可以通过相似的方式来处理管理层缺位的问题。

多年以来，我们为我们的客户提供产假保障产品。我们为人力资源经理、首席财务官、执行主管和营销团队经理的产假提供了保障服务，而这些仅仅是其中的几个例子。我们会在产假开始前与客户一起讨论如何处理产假期间的用人问题。在某些情况下，责任可以被下放到其他团队，因此需要填补的角色并不是全职对等工作（full-time equivalent，简称FTE）。在另外一些情况下，休假意味着给下属增加更多职责。在某些这样的前提下，我们的项目会填补下属的空缺，而非填补离职经理的空位。

今天，很多行业都面临着由婴儿潮一代退休而带来的日益严重的岗位空缺问题。国防合同工在65岁时必须强制退休。不幸的是，代替退休员工的新雇员并没有与其前辈相近的经验。某些专业猎头公司则迅速将这些拥有国防合同工所需的技能组合及安全许可的退休人员招入自己的自由人才网。在某些情况下，他们会将这些退休人员卖回原来的公司。

虽然65岁的人无法再被雇用，但他们依然能成为顾问。（这很有意思，我懂。）

收购事件则是临时性人才的另一重要业务领域。收购者通常需要更好地了解所收购的团队拥有的技能，而在完全了解新的业务能力前，他们可能不太愿意雇用全职员工。与此同时，还有工作需要完成，因此，临时雇员就成了主要解决方案。这在被收购公司人员大量离职，而管理者想要掌控自己的职业命运时，显得尤其有效。而为了在过渡期间保证一切正常运转，公司可能还需要一些额外的专业资源。

我们曾经服务过一个项目，其中一家大型制药公司收购了一家发展中的生物科技公司。制药领域和生物科技领域是有一些相似之处的，但是在很多方面又截然不同。主要差异之一在于赔偿金。制药公司的人力资源主管认为她并非生物科技领域主流业务专家。而该生物科技公司只有非常初级的人力资源员工，且该员工完全无法达到新团队平滑融合期间所需的专业水平。为此，我们派出了一名拥有生物科技领域专业知识的高级人力资源专家，来帮助收购团队开发全新的补偿金和人员留存项目。

团队合作

许多公司将雇用即时性人才作为它们招募过程中的一个步骤。这种“试了再买”的模式发展得颇具规模。对于很多公司而言，以项目为基础招募一些人是一种实时评估他们是否能够融入组织的方式。对初创企业来说，这也是一种非常强大的工具。“一个坏员工对初创企业来说可能是致命的，因此，零工经济就成了我们寻找最佳人选的可靠策略。”退货物流解决方案公司（@returnlogic）的联合创始人兼首席执行官彼得·索博塔（Peter Sobotta）表示：“最成功的人才招揽方式莫过于为这些人才提供能立即为公司带来利润的小型合约项目，从而判断这些个人是否是优秀的新人。”[9]

在M Squared，我们知道某些关键角色对我们的成败至关重要。因此，我们通常会定期招募“替补”人员，以确保我们不会在面向客户的关键岗位上出现空缺。能够真正为项目匹配咨询师的客户服务经理（client service manager，简称CSM）就是其中的一个关键职位。我们在

招募时将其定位为有经验的咨询师，并以此开始寻找。我们会花钱让他们在我们自己的平台上接受培训，进行实践。接下来我们会让他们明白，在任何有需要的情况下，我们都会请他们作为团队的一分子来救急——达成这个共识后，大家可以暂时说再见了。当业务量激增且我们又没有内部资源可以调用时，或者在我们知道假期可能延长或有人会请产假的前提下，我们就可以请这些替补人员来填补空缺了。我们的替补团队通常都比实际需求要大，因为我们知道这些优秀的咨询师也有自己的客户，他们可能会因为太忙而无法响应我们的需求。对于我们这种时间敏感性较强的企业来说，替补团队是一种强大的工具。

这同样也可以成为一种招募工具。在要为团队招募一名新经理的时候，我们在替补成员中注意到了一名曾经做过人力资源副总的人士。她不仅成为了我们团队的一部分，而且在最后我们招聘人力资源副总时得到了这个工作。她对于我们是如何战略性地利用人才组建团队的认识，不亚于其他任何人。

对速度的需求

当然，我们今天对输出成果的紧迫感让很多人尽可能地招募他们能找到的任何额外的专业资源，以便开展新的任务，满足季节性需求的激增，或仅仅处理那些需要完成的非核心任务。

例如，明智学院（WISE Academy）是一家位于纳帕谷的为葡萄酒行业提供领导力发展和销售培训课程的公司，它的首席执行官莱斯利·伯格伦德联系了我，因为她想听取我的建议，了解如何才能找到专业资源为她设计提供给酿酒厂的课程。在与大型商学院的合作之下，她推出了令人振奋的课程内容，为此，她希望尽快将这些全新的高管教育项目投入运营。考虑到明智学院在国际上的发展以及当前客户的需求，现有的员工很难快速地构建出完整的新课程体系，而一位经验丰富的教学设计师则能够让这个激动人心的新项目快速问世。

这样的事情在美国国内的初创企业中频频上演。我的另一位同事兰詹·辛哈开创了爱与香料公司（Heart'n Spice），提供一种个性化的营养餐外送服务。该服务与大型医院及减肥项目合作，为会员提供健康而新鲜的餐食。这个18个月大的公司需要快速发展。兰詹，这位非常了解如

何高效完成任务的连续创业家，通过多个数字化人才市场找到了网页开发者和其他技术资源，从而加快了服务的发展速度。

轻聚合公司（Light Polymers）是美国湾区的一家化学材料初创企业。该行业已经由陶氏（Dow）、杜邦公司（Dupont）和巴斯夫（BASF）等国际化大公司主导。这家新企业充分利用了多种自由专家资源：请退休的管理者帮助公司进入亚洲市场，从数字平台上聘请平面设计师，以及为研发部门寻找博士后研究人员。该公司的首席执行官马克·麦康瑙希（Marc McConnaughey）说："在轻聚合，为了实现突破，发展得更快、更灵活，我们几乎在所有方面都使用了零工。我们可以在一天而不是三个月之内完成交付，这与我们所在的传统行业是截然不同的。"[10]

他传达的信息很简单，任何公司如果不伸出手来尝试用外部专业资源撬动内部团队的力量，那么它将在竞争中失利。

给新经济工作者的暗示

在劳动力市场的这种趋势下，为了取得成功，按需经济下的工作者们应如何优化自己呢？

很显然，紧迫性是成功的一个关键因素。公司希望实现快速响应，因此需要以尽可能高的效率获得正确的资源。"在客户迫切需要的时候出现在正确的地方"是今天的咨询师们成功的关键。这些"正确的地方"与你的专业有关，但是它们通常包括某些人的联系人资源、专业协会以及领英小组等。（我们将在第六章就这些策略进行更多的讨论。）

此外，公司需要确保这些外部资源可以快速进入其组织，而这种资源准备的同化步骤应该是及时且无缝的。能够迅速适应新组织并且快速跟上节奏的能力是至关重要的。

内包资源必须时刻准备好立即行动，因此需要明确并减少任何可能减缓发展速度的摩擦。合同或保险认证等任务保障应及时到位。（我们将在第八章讨论更多后勤保障的问题。）

考虑到业务的发展速度，一名优秀的咨询师需要定期到他们的客户处报到，从而保证项目是在既有轨道上运作的。这是因为，如果等到项目全部完成才发现一切和客户的期望相距甚远，那么这就不能算是一次成功的参与了。这种校准工作应该成为咨询业务流程的常规部分。

对于那些试图快速运转的公司来说，设置替补人员是一种强大的工具。这样做可以将“我到哪儿找明天帮我做这件事情的人”这种问题排除在考虑之外。此外，项目结束后的知识转移也是很多公司常常忽略的一个关键问题。完成一个项目是一回事，而如果有关这个项目最好的专业资源就此离开了你们的组织，那么公司则并没有扩大它的知识资本。咨询师应该从一开始就认识到这一点，并且在所有项目中设置知识分享环节。这些要素构成了能够使公司和咨询师同时在新的工作世界里繁荣发展的商业模式。在接下来的几章里，我们将探索确保你所服务的公司及其服务与这种商业模式融合的方式。

本章要点

● 技术的快速演进缩短了商业周期，以致公司为了满足市场需求而遭遇了资源上的挑战。

● 企业采用按需专业资源的原因有很多，主要包括：

——采用项目化运作；

——专业资源内包；

——获得外部视角；

——按需购买；

——填补人员编制上的空缺；

——考察未来的员工；

——确保任务快速运转。

● 零工工作者需要满足公司紧迫性的需求，从而适应全新的工作世界。为保证客户得到期望的结果，他们应提供经过深思熟虑的方案。

- 公司应考虑建立按需专业资源的人才库，从而满足时间敏感企业在管理能力上的需求。

[1] Future of Work podcast, “Why the Future of Work Is all About People,” Episode 93, July 11, 2016.

[2] Boudreau, Jesuthasan, and Creelman, Leading the Work, location 2664.

[3] “Small Agency Series: Hub Strategy and Communications,” The San Francisco Egotist, October 5, 2016.

[4] 2016年11月10日迈克·卡佩卢提发给作者的电子邮件。

[5] A Connect website, www.a-connect.com.

[6] Business Talent Group blog, https://businesstalentgroup.com/blog.

[7] Susan Adams, “Little Passports Founders Desperately Wanted VC Cash.Luckily They Got Zero,” Forbes, November 2, 2016.

[8] “CFOs Turn to Consultants as Challenges Mount,” Wall Street Journal, July 25, 2016.

[9] John Dame, “How the Gig Economy Can Fit Your Business,” Central Pennsylvania Business Journal, September 30, 2016.

[10] 2016年10月12日马克·麦康瑙希发给作者的电子邮件。

第四章
打造你的独立品牌

“你的品牌就是当你不在场时人们对你的评价。”

——杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）

在我出版第一本书时，有关个人品牌的问题受到了很多关注。我的《新时代专业人士》，丹·平客（Dan Pink）的《自由工作者国度》（*Free Agent Nation*），以及彼得·蒙托亚（Peter Montoya）的《名叫“你”的品牌》（*The Brand Called You*）等书都为市场中那些希望通过打造个人品牌来创建未来事业的人们提供了帮助。这样的建议层出不穷，最近出现的书籍还有《自由职业者圣经》（*The Freelancer's Bible*）。鉴于此，我们对这个话题真的还有什么更多可说的吗？

在我们生活的数字化世界里，怎么可能会无话可说。回到过去，打造个人品牌的过程包括：整合你的工作，明确你的价值定位，为自己争取一席之地。这在今天也是如此。但现在所有的这些工作都与你的数字化历史有关。有人说，即便一个两岁的小孩也有自己的数字足迹。与Reputation.com相似的网站，以及与其个人解决方案产品“名誉维护者”（reputation defender）相似的服务，都通过抹去数字足迹赚了大钱。当我为大学高年级学生讲授人力资源课程时，我们通常会讨论到这个问题，很多人并没有意识到，他们在大学时期贴在脸书网站上的带着啤酒罐和红色塑料杯的不雅照片会让他们生活在羞愧之中。

但是，即便你没有任何数字化失误，你还是会以数字化形式发声。在当今世界，这种声音是咨询师品牌非常关键的一个组成部分。10年前，你未来的雇主或许会查阅你的简历。现在，在考虑给你提供职位之前，你的客户会在谷歌上搜索你的信息，在领英查看你的档案。顺便一提，引起他们注意的或许不是你的资质证书，更有可能是你在简历中出现的拼写错误。我们应正视这个问题：一些人并没有像对待自己简历那样重视自己的领英档案，而简历可能只会给人留下平淡无奇的印象。接

下来，我们先从基础开始，然后再进一步讨论数字化品牌建设，以及如何运用社交媒体支持你的工作。

先说重要的

如果你正在从事咨询工作，或者已经做好了这样的决定，那么请直接跳到本章的下一节。那些还在考虑中的人，请继续阅读这一小节。就像我在自己的第一本书《新时代专业人士》[1]中详细讨论的那样，开启咨询工作存在固有的风险。因此，在进一步行动之前，你必须思考以下三个关键问题。

第一，你真的具备他人愿意购买的专业技能吗？没有人想要半吊子的专家。如果你的技能并没有强大到可以声称精通的程度，那么请不要指望在这方面有什么未来了。这就是说，不同领域的准入门槛和经验域是不一样的。一名刚毕业的大学生不太有可能具备筹建跨国公司项目管理办公室的专业经验。然而，同样是这个人，却有可能拥有小公司数字化媒体战略所需要的深层知识。因此，当你在评估自己的专业系数时，请确保它和你从某一特定领域的公司那里得到的任务是同一个类型的。

第二，假设你的技能是有市场价值的，那么接下来还可以引出两个问题：每年你需要赚多少钱？你的专业技能面向的市场足够支撑你的生活方式吗？你希望从咨询工作中获得的年收入是一个私人问题。它取决于你的存款额、从其他来源获得的收入，以及你的消费模式。如果你是唯一的服务提供者，每月有固定的开销，那么开启收入或许不太稳定的职业生涯可能会让你望而却步。你需要小心地安排预算，对你可以实现的收入水平、获得工作所花费的时间以及不同任务之间的停工时间做出认真的假设。然而巧合的是，新的数字平台可以为这种戏剧化的过程提供缓冲。当你发布自己的咨询服务时，你可以同时用优步兼职，或是每周做一些任务兔子上的零工，以此在业务发展缓慢时赚些钱。这种依托数字平台做兼职零工的能力或许促进了专业自由工作趋势的增长。

除此之外，很多咨询师都是高级管理人员或企业家，他们主动选择离开原来的公司或运营岗位。对他们而言，咨询不再是必要的收入来源，而是保持全身心投入的一种方式。麦肯锡全球研究所在近期的一项研究中将他们称为“休闲自由工作者”。很多婴儿潮一代的退休人员也属

于这一群体。从公司早早退休后，他们依然想工作，但要视自己的情况而定。充足的收入并不是这一群体从事零工的主要因素。

对那些需要考虑收入因素的人而言，他们可能很难预估市场需求，只有在销售时才会明白买方的反应究竟如何。对此，方案之一可以是设计一个时间进度表（例如，我将给自己留三个月或六个月的时间，看看自己是否能够获得吸引力）。如果你这么尝试，那么请尽量贴近实际生活情况来设计，从而让结果更有意义。同样地，另一个方式是请组织里值得信赖的同事告诉你他们会为你的服务付多少钱，从而帮助你了解这一市场。

Hourly Nerd或Zintro等数字人才网站可以提供一些项目的参考费率，但是招投标机制可能会降低费用；有工作需求的咨询师或许会为了引起价格敏感买家的注意而降低报价。在技术领域，Fiverr或Upwork上的零工价格可以人为地下调，这是因为这些网站上的任意一个合同工作者都来自低收入地区。在与来自巴基斯坦或保加利亚等地区的零工工作者竞争时，人们很难再采用低价竞标策略。（确实，为了开发我的书籍网站，我在Fiverr平台找到的程序员来自罗马尼亚、摩洛哥和英国。）

M Squared或商业人才集团等专业咨询公司或许是你技能的市场收费标准的最佳信息来源。请记住，尽管如此，这些公司所从事的业务并非为新兴咨询师进行职业咨询；然而，它们常常会寻求有资质的人才。你应该能从它们的入职培训过程中发现，你的背景对它们来说是非常有意思且有商业价值的。

第三，如果你在浏览数字人才平台时感到非常兴奋，这是因为许多零工工作看起来都是你的拿手好戏，请记住，不少这样的网站都存在“看的人多买的人少”的情况。实际上，一些网站甚至会为买家打分，从而在发布项目时暗示他们曾经实际雇用过零工工作者。

你是一座孤岛

约翰·多恩说过：“没有人是一座孤岛。”然而，他并不了解自由工作者的做事方法。作为一名自由咨询师，你就是一座孤岛，因为一切都要靠你自己。

你必须能够为自己找到发展方向、动力、支持和安慰。专业协会和同事可以给予你一些支持，但是大部分情况下，你还是要靠自己来创造满意的工作环境。在很多情况下，你将在线下客户环境之外进行工作，这会增加疏离感。对一些人来说，在客户那里工作也会有疏离感，因为你可能会被当作局外人。

一些咨询师与其他自由工作者搭档，从而获得了更多社群的感觉。另一些人则在WeWork联合办公空间租用办公室，这么做不仅能够得到办公空间、行政支持和技术服务，也能感受到社群的氛围。然而，这些服务是有代价的。在美国旧金山，最便宜的WeWork方案是400美元/月。如果租用空间的主要目的在于保证社交关系而非效率，那么你可能需要重新思考你的计划。

请和任何有过远程工作或家庭办公室工作经验的人回顾你的职业生涯。看看你过去是很高效呢，还是容易分心？你是在与同事重新联系上的时候感到十分开心呢，还是更乐意常常待在家里工作？你是否需要在午餐或喝咖啡时与人会面，才能保证一天的平衡？如果经过再三思量，你发现自己更喜欢充满活力的办公室环境，那么你或许要慢慢来。因为在自由咨询环境中，你可能很难找到其他资源来替代从他人那里获得的能量。

你可以说“不”吗

在中篇管理小说《首席执行官的五个诱惑》（*The Five Temptations of a CEO* ）一书中，帕特里克·兰西奥尼（Patrick Lencioni）认为，首席执行官的一个普遍缺点就是无法传达坏消息。为了避免冲突，他们会通过指标来表示欠佳的业绩，而不是直接指明这一问题。如果提出咨询要求的人就是该公司的首席执行官本人，那么这一缺陷则会带来致命的问题，正因如此，你需要和客户说“不”的理由有很多。

首先，你必须能够告诉客户他们错了。他们可能不爱听，但你必须给他们这个答案。那些总是和客户说些投其所好的话而不告知坏消息的咨询师，会毁了他们自己的长远发展。请记住，你被雇用是因为你的专业经验，而非你玩弄政治的手段。

其次，你或许需要让客户知道，他们请你做的一些事情并不在项目范围之内。作为员工，我们都习惯对老板言听计从；如果你正在做X，却又被要求去做Y，你会以老板为中心并照做。作为一名咨询师，事情就没有那么简单了。你所签署的合同是针对交付成果的。如果客户提出了这些成果之外的要求，你所面对的就是工作范围的改变，因此，你必须重新就合同进行协商。这种与客户的沟通是困难的，但也是必要的。

最后，如果客户要求你从事超出你技能范围的工作，你同样需要说“不”。通常咨询师会提出一些建议，而此时客户就会要求这名咨询师来实现它。咨询师或许恰好能够胜任，但也有可能无法胜任。因此，最好的做法是拒绝这些并非你强项的后续工作，而不是接受任务但表现得很糟糕。一个真正的咨询师的标志是：一个具有高度职业道德、完全以客户为中心的人，为了在服务客户时做到最好，他们可能会拒绝客户的一些要求。

一名组织咨询师曾经为一家大公司客户完成了重大重组工作。这家公司又请她继续管理招聘工作，招募新公司架构下所需的高级管理人才。尽管没有猎头或招聘的专业经验，她还是接受了这项工作。她身上具有大多数成功咨询师的那种傲慢态度，“这会有多困难呢？”她想。幸运的是，在她失去所有由她出色的组织设计带来的商誉之前，她找到了我们寻求建议。我们对此进行了干预，并且找到了一名猎头专家来负责招聘工作。原有的咨询师则成为面试时的一员，而这也是她所适合的角色。能够说“不”，并且知道在何时应该说“不”，是保证你工作成果质量的重要因素。

你的品牌基础

对于那些已经决定成为独立咨询师的人以及已经开展业务的人，让我们来讨论一下个人品牌建设的关键要素吧。

日用消费品品牌建设的经典研究表明，对品牌最高的回报意味着品牌认知和品牌价值都达到了最高水平。进一步说，这会给投资人带来最高回报，也就是说，你会随着品牌效应的增强而从中获益。

和任何业务一样，品牌价值实质上就是你的核心价值观。简言之，

你的品牌就是你所代表的以及你传达给客户的一切。你所提供的价值主张是怎样的？买家认为你所提供的服务有哪些有形和无形的特点？客户如何与你的品牌互动？在这种互动基础上，你的品牌个性又是什么？

我知道，对一些人来说，这看上去有些感性，那么下面我们来讨论有形的内容。请想想你在咨询工作中采用的方法、你的工作方式以及你的产出。在方法方面，你所带来的是提出创意解决方案的能力，还是挖掘问题的能力呢？你是将自己作为专家、导师或者教练来收费的吗？同样，你的工作模式是投身团队，完成团队所需的任何工作，还是回家埋头研究，最后带着答案回来呢？最后，你的最终产出的实质是什么呢？客户购买的是一个建立在共识基础上的解决方案，一个狂野的新设计，还是一份30页的白皮书？

表4-1为你提供了多种工作方法、工作模式和工作成果的描述。请想想哪些是最适合你的业务，以及你还能想到哪些其他的内容。这些特征中有哪些是你和你想做的工作的核心？这可以帮助你分离出你的业务的核心价值观。

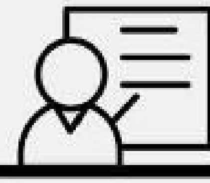
表**4-1** 价值表

工作方法	工作模式	工作成果
合作式	以过程为导向	基于共识的
数据驱动的	激励性的	引起争议的
分析式的	交互式的	合情合理的
创意型	研究密集型	创新的
获专利的	综合性的	可随时付诸行动的
独有的	技术辅助式	适合一定文化背景的
基于专家的	以团队为导向	影响深远的
顾问式	独立工作	影响力大的
导师式	多样的	基于报告的
直观式	思考型	有引用价值的
经时间检验的		可进一步扩展的

咨询工作的SWOT分析

另一种思考你的品牌的方式是利用战略顾问们可能会提出的问题。SWOT分析是任何企业战略规划的一个关键，这是一种用于评估优势（strengths）、劣势（weaknesses）、机会（opportunities）和威胁（threats）的战略分析方式的缩写。

如图4-1所示，在优势和劣势这一部分，



优势

- 关键技能，包括软技能和硬技能
- 成就
- 结果

劣势

- 功能上的差距
- 不被喜欢
- 失败

机会



相关行业



新技术



可迁移的技能

威胁

- 其他竞争对手
- 经济条件
- 定价

图**4-1** 个人品牌的**SWOT**分析

你要定义在你专业资源的功能领域中能够实现和不能实现的事情。例如，一名首席财务官会将自己的专业应用领域定义为陷入财务困境的公司，而非稳定的或发展中的公司。一名营销传播顾问可能是员工沟通方面的专家，但没有多少投资关系领域的经验。你需要在关键问题上对自己诚实，这样才能评判你对某事做得好与不好。我们通常不会像别人看待我们那样认识自己，因此，找一些同事、领导和下属，去了解他们对你的看法，这不失为一种值得一试的方法。

在某种程度上，软技能同样也会在咨询工作中起到一定的作用，这些技能包括领导力、管理风格和沟通技巧等。客户管理、团队建设以及其他软技能会在你的管理工作中扮演关键角色。同样地，市场性在独立咨询市场中也发挥重要的作用。

你也要认识到自己在背景资历上的缺陷。如果你仅仅在一家公司工作过10年（这意味着你很少接触到不同类型的工作方式），或者你从来没有管理过比小团队更大的团队，请将这些列入你的劣势。以一名在初创企业中寻找临时首席财务官工作的首席财务官为例，他需要明白自己在上市前工作经验上的缺乏可能是这一方面的劣势。

你的劣势并不仅仅在于你缺乏经验的领域，也包括你不喜欢做的事情。你可以把喜欢的事情做到最好，这是人性的真理。因此，请留意那些你不想做的事情。如果你已经做了足够多的Excel建模工作，那么也请注意这一点。你的劣势并不在于你不擅长建模，而在于这是一件你选择不再从事的工作。

如果你曾经遇到过重大的商业失败，那么它可能是你的劣势，也有可能成为你的优势。一名从来没有让团队业绩提高过的销售经理或许是一名好的销售人员，但绝不是一名伟大的经理。此外，一个发布过失败产品的产品经理却很有可能在失败中学到大量关于发布消费级产品时不该做的事情的知识。再者，如果你对自己的局限性表现得越诚恳，那么你的SWOT分析结果就会越真实。

机会代表了那些可能会在新市场或新行业里发展的可迁移技能。如果你早早地进入了一个特定的技术领域，那么你将这些知识带入其他还没有采用该项新技术的行业的能力就成为一种强大的资本。以数字化营销为例，这项技能在当下得到了广泛的重视，特别是来自那些曾经缓慢

地接纳社交媒体的老牌企业的重视。

此外，获得来自过去的经理、同事和下属的反馈是执行SWOT分析时需要考虑的另一件事。360度无死角的反馈是组织中评估业绩的优良工具。这同样可以为你的分析提供信息。在青年总统组织（the Young President's Organization，简称YPO）工作的那些年里，我们曾定期进行这种类型的个人评估。其中的关键在于设定可以引发评价的一小套问题。优步前首席执行官特拉维斯·卡兰尼克（Travis Kalanick）采用了一个名为T3B3的简单且严密的反馈系统。该系统代表了最重要的三种技能以及最不重要的三种技能[2]，这个方法非常容易改编。请让你的伙伴知道你并不是在寻求赞许，而是想找出你带来的“秘密武器”式的技能。其结果可能会让你大吃一惊。

定位你的工作

一旦完成了这项工作，你就已经做好了开创和定位你的品牌的准备。首先，你可以定义自己要向目标市场传达的价值主张。什么将是你的利基所在？你又将如何把自己和其他服务提供者区分开来？客户又为什么要从你这里购买服务呢？价值主张好比一块基石，因此，在定义它的时候，你务必深谋远虑、仔细谨慎。它可能会成为你在推特或领英网站上使用的口号。如果它并没有发挥这样的功能，那么你所定义的可能并非一个恰当的价值主张。

最近，我听到斯坦福研究院（Stanford Research Institute，简称SRI）前任首席执行官柯特·卡尔森（Curt Carlson）在谈论有关价值主张的话题。他认为，大多数公司都没有定义好价值主张的要素。他为公司提供了四个全面的方法，这同时也适用于自由专业人士。他将构建价值主张的方法缩写成NABC[3]，分别表示以下内容。

- N：要被解决的需求（need）。
- A：解决需求的方式（approach）。
- B：成功满足该需求后的净收益（benefit）。
- C：在满足市场需求时产生的竞争（competition）。

对照这些要点思考你的工作可以帮助你优化价值主张，同时帮助你确定自己在市场中的位置。

品牌定位有助于发展思想领导力利基，但这在服务业中却常常被忽视。在M Squared运作的最初几年里，我们的一名品牌顾问和我们一起开发了全新的薪资服务：Collabrus。这促使我们完成了一项伟大的锻炼，在其中我们不得不创建非常清晰的陈述。有趣的是，这正好满足了卡尔森提出的NABC要素。

根据图4-2，我们的描述如下：

> 对于那些利用自主人才、关注独立承包人合规性的公司来说，Collabrus是一种风险解决方案，它能够减少因员工归类失误而带来的风险和处罚。与其他薪资管理公司不同的是，它专门针对独立承包人咨询师，提供了一系列根据他们的需求量身定制的服务。

品牌定位的描述

对于那些____________（1）
的____________（2）
而言，我的品牌/公司是一个______________（3）
的_______________（4）。
我的品牌不同于其他________________（5）
产品，这是因为________________（6）

可以按以下提示填写上述空格：

（1）目标客户；

（2）客户的认知；

（3）概述性的描述；

（4）关键优势；

（5）竞争产品；

（6）理由或价值主张。

图**4-2** 品牌定位的描述

而一名营销顾问则会这么写：

> 对于那些需要启动数字营销工作但又不确定该如何开展的公司来说，数字低语者（The Digital Whisperer）是一家提供全方位数字营销服务的公司，它能够设计提供指标和产出的数字营销方案。与其他社交媒体咨询公司不同的是，数字低语者会根据你的特定品牌调整数字化营销的费用。

这个例子的关键是我们要在图4-2的空白（5）处填写的竞争者产品。在这个例子中，竞争者可能是一个内部部门或一家广告机构。实际上，某项服务可能会有多个竞争对手，因此，完成这一练习的方式之一就是用一个陈述来涵盖每一类竞争者。这是一种很好的练习，因为这会让你明确核心产品，找到目标客户，识别竞争对手，同时在市场上脱颖而出。

还有一个很好的步骤是，在明确品牌理想任务的同时，考虑那些你不愿意承接的任务。自雇工作的一大优势就是你可以挑选工作环境、行业和工作地点。例如，如果你从来都不想为烟草公司工作，那么请坚持这一点。如果出于家庭原因，你想控制自己出差的频率，那么请确定邀请你的品牌已经明确了解了你的差旅安排。

我们曾经为一家大型非营利医疗机构派出了临时财务主管。这位工作了三个月的顾问爱上了该机构充满激情的使命，同样，该医疗机构也为她的贡献而感动。最终，客户要求为她提供“永久的”财务主管职位。我们的这位顾问对此思忖良久。她的确深爱着这份短期工作，但由于该医疗机构与天主教会有关，而我们的顾问并不认同教会在同性恋问题上的观点，对她来说短期工作就足够了，长期职位与她的核心价值观并不一致，也与她的个人品牌形象不符。

扩展你的品牌概念的另一种方式是构思一个故事。在品牌书籍《让人喜欢上你：如何提升你的个人和专业品牌、开拓机遇、发展你的业务、实现财务成功》（*Getting to Like: How to Boost Your Personal and Professional Brand to Expand Opportunities, Grow Your Business and Achieve Financial Success* ）中，作者杰里米·戈德曼（Jeremy Goldman）

和阿里·扎戈特（Ali Zagot）称颂了品牌故事的优点。他们建议围绕有助于记忆的“RAPTURE”口诀来创造故事。[4]

- 有重点（relevant）：你的品牌故事应该具有关键的核心要素。
- 真实性（authentic）：你的故事必须是真实感人的。
- 有说服力（persuasive）：它必须能够说服人们更多地了解你们。
- 时效性（timely）：它必须与时俱进，和当今的世界及其问题有关。
- 可理解的（understandable）：它必须便于理解。
- 可代入的（relatable）：人们必须能够想象自己站在你们的立场上会怎样，理解为什么你们讲的这些很重要。
- 能够传达信息（educational）：它应该成为你的电梯间推销文案，告诉观众你到底是谁。

作者继续指出，这种记忆口诀对于改变职业道路或开展新工作的人而言尤其有用。你是怎样开始这件事的？为什么你才是处理特定类型问题的合适人选？为什么客户会认为你比其他选择更好？有关这些问题的故事是你成功的关键。

需要明确的是，我认为上述这些并不是应该被你放在网站上的内容，它们是可以帮助你理清信息的一种很好的组织结构。或许它们最重要的成果在于聚焦那些可以培养真正的专业技能的领域。你会希望自己成为所在领域的意见领袖，因为这样会帮助你赢得客户的尊重。

从价值主张开始，你可以为品牌设定形象。品牌形象是你传达给目标客户的形象和感受。它从你的业务名称开始，并延伸为标志、口号、网站和其他任何营销素材。这是你为自己的服务所打造的包装。

以公司会议空间的活动策划师为例，他们的形象可能与策划非营利宴会的策划师完全不同。前者要着力表现企业在形式、技术能力以及专业性上的价值，而后者的职责在于唤起社会责任感、创意的执行以及成本意识。

品牌形象为你的业务创造了优势，因为它能强化你所要表达的信息。在前一个例子中，一家名为公司会议集团（Corporate Meetings Group）的公司已经将自己定位于服务首席财务官一类的客户。因此，它的品牌形象将是正式的，且多使用饱满而奢华的优雅色彩。而名为乐趣来（Fun Comes）的活动公司则会使用异想天开的图像和狂野的色彩来表现其充满创意的活动。

有意于为自己的品牌打造全新形象的咨询师们可以看看网站99Designs.com。这是一个拥有超过130万名独立设计师的众包设计平台。你只要提供企业信息，指明你想要的成果（比如一个标志、一个品牌形象包、一份网页设计等），该网站便会在平台上发起竞标活动，让设计师们通过竞争赢得你的业务。他们会提供创意，而你只需选择自己喜欢的。

在数字世界里传播你的品牌

曾经，你的简历以及小册子是你用来进行品牌传播的主要手段。现在，数字世界里出现了更多额外的选择。在不考虑营销渠道的情况下，有以下一些适用规则。

- 不要说谎。凯业必达（Career Builder）的一项调查表明，在全职雇员候选人中，有58%的人曾在简历中说谎。[5] 咨询师或许更加诚实。你必须保持简历的准确性和透明度。
- 同样不要夸大自己的职责。在相同的调查中，54%的候选人美化了对他们不利的背景信息。[6]
- 突出你的成就，而不是头衔。客户购买的是专业经验、洞察力以及项目会正确实施的慰藉。请强调关于你背景的这些方面。此外，对不同企业而言，头衔的意义不尽相同。苹果公司（Apple）的公关专员岗可能与扬罗毕凯（Young and Rubicam）这种专业服务公司中的相同职位存在很大的不同。
- 请不要提及与专业技能无关的早期职业经历。如果你想将这些内容补充完整，那么你可以写“在转行到技术领域前，曾经在房地产行业工作了五年”。

- 突出你的思想领导力。如果你尚且没有这种显示你的思想领导力的内容，那么请从社交媒体开始发展。
- 保证每句话都是完美的。简历中不应出现拼写错误，请正确使用标点符号，保证语法的完美以及形式上的统一。

既然现在有了这些基本原则，我们就来讨论一下你的整体品牌传播策略吧。在当今世界，不论专业为何，任何咨询师都需要一份靠谱的简历以及和领英档案类似的动态资料。我会在下一节提供一些优化你的领英档案的小窍门。

对数字营销等一些特定的专业而言，个人网站是一种虚拟的必备品，因为这是你品牌的延伸。通过考察你的网站设计、导航栏、搜索引擎优化（SEO）方案、RSS订阅源以及你会部署的其他链接，人们就能了解你在这一领域的专业经验。这样的网站展示不了专攻破产业务的财务专家的技能。尽管如此，破产专家可能依然希望为报刊、博客或领英网站撰写有关思想领导力的文章，以展示他们对高度复杂问题的见解。

传播或新闻业的专家或许想要一个常规的博客，作为网页的一部分或独立博客。你的网站应该被链接到汤博乐（Tumblr）等内容聚合网站上，从而提高网站的访问量。博客是你品牌的延伸，因为它展示了你的写作技巧。

同样，对于那些希望展示自己在某一话题上的思想领导力的人士而言，博客和/或定期的内容发布同样也是很好的手段。我会在自己的网站（marionmcgovern.com）上撰写有关零工经济的博客文章，并将链接发布在领英、Tumblr和推特上，有时也会在网站问与答（Quora）上发布。我还会手动地将这些内容转到某些不支持自动外链的数字平台上，如领袖榜（ExecRank），该网站没有设置外部链接的接口。这些步骤增加了制作分享内容的成本，但扩展了这些信息的传播范围。

演讲可以带来极大的品牌提升效应，因为这些活动带来了可以拓展至数字世界的现场观众。在考虑做演讲型零工工作时，无论你是在TED还是在扶轮社（Rotary Club）进行演讲，请确认它们会用视频记录你的演讲，因为这些内容可以被发布到你的个人网站或社交媒体平台上。同样，你要为观众提供一个专门的话题标签，鼓励他们在现场发布有关演讲内容的推特，从而帮助你打造自己的新媒体品牌。

推特同样能够提升你的品牌形象。强调你所在专业领域的推文自然是好的，但大多数用户发布的推文都是有关企业、体育、事件以及随机观察的。因此，推特可以表现出某些人的真实一面。她或许是一名优秀的网络分析师，但据她的推特显示，她同时也是巨人（Giants）橄榄球队的球迷。这很有意思吧。

另外一些社交媒体的使用则取决于你所在的专业领域。品趣志（Pinterest）或许对餐饮、艺术或服装行业的人很重要，YouTube频道则是用来区分那些拥有大量视频内容的培训师或主讲人的平台，而Instagram等照片网站对摄影、艺术或设计等图像密集型行业来说很有价值。

脸书网站则是百搭的。包括我在内的一些人将其当作私人平台而非业务平台。在这里，我不会加我的同事为“好友”，除非他们已经是我的脸书好友。同样，我会在领英上链接我的学生，但我不会在脸书上加他们为好友。尽管如此，我有一位在货运行业工作的工商管理硕士学生，他严格地将脸书用于西北部大量建筑客户的客户关系管理。这些人不用领英，但他们都上脸书。如果你选择使用脸书，那么你或许要考虑为你的工作设置一个商务页面，从而和你的个人页面区分开来。

此外，和B2B（企业对企业的商务模式）相比，B2C（企业对客户的商务模式）领域的咨询师更有可能需要为自己的工作开辟脸书商务页面。例如，婚礼策划师需要用脸书跟踪商业活动策划师之外的更多人。

需要注意的是，所有这些渠道，无论是网站还是社交媒体，都需要你花费额外的时间去维护。如果你不定期更新，那么博客会失去价值。领英和推特需要一些策划，才能实现一定的品牌影响力。电影《梦幻成真》（*Field of Dreams* ）中有一句绝妙的台词：“只要敢做梦，梦就会成真。”但在数字世界里并非如此。最后，你还会有一些开销用于博客和网站的网站开发、维护与主机租赁。

在定义品牌传播策略时，你需要考虑的基本问题包括以下几点。

- 哪些渠道或平台可以向潜在的客户展示我的技能？
- 我的潜在客户最有可能在哪里看到我的社交媒体行为？
- 在所有这些对我的品牌有价值的平台和选项上，我可以承担

什么水准的推广活动呢？

数字品牌足迹的提示

考虑了上述问题之后，这里还有一些有关你在领英和推特这两个重要网站上的数字品牌足迹的思考。

领英

领英账号是当下任何咨询师都必须拥有的。超过1.5亿人利用这个平台进行社交，建立职业联系，因此，入驻领英平台是很重要的。它不仅是客户评估你的技能的首选之地，同时也是通向若干数字化平台的通道，你可以通过授权那些网站访问你的领英档案而加入它们。这种情况意味着你的个人档案将出现在多个数字平台上，因此，你更有理由完善你的档案了。这里有几个让你的领英档案看上去不错的小窍门。

1.发张照片。 当我看到某些人只有一张默认的蓝色头像时，我会立即认为他们并不是活跃的领英用户。因为他们对建立关系网并不真正感兴趣。很明显我不是唯一一个有这种偏见的人。要想让别人认真对待你，请先提供一张照片。

2.使用正确的照片。 你提供的照片必须是一张恰当的照片。领英是一个商务网站，因此，你应该用一张看上去专业的近照。那种一看就是从合影里剪切下来的模糊的大头照是不行的。同样，玩风帆或是小酌美酒的休闲照只有在你是专业运动员或是饮食行业人士时才有效果。

3.准确地完善你的档案。 千万不要说谎或夸大其词。这么做是会被发现的。同时，请将档案补充完整。如果你在一家不够知名的公司工作过，请对其做一些描述（例如，“史密斯和琼斯公司是皮奥瑞亚最大的数字广告公司”）。不要指望档案的访问者会为了了解这家公司而访问它的网站。此外，你也一定不希望访问者快速离

开你的页面。

4.明智地使用头衔栏。　　每个用户的名字下面都有他们的头衔栏。很多人甚至没有利用页面中的这一宝地。你有120个字符的空间来发挥，因此请好好利用它。请把它当作一种宣传你的品牌的绝妙方式。例如，“约翰·史密斯（John　Smith），发展期科技企业供应链管理专家”就比“约翰·史密斯，史密斯咨询公司发起人”要好得多。

5.只加有实际接触的联系人。 在理想情况下，你应该只加那些你认识的人。这就是说，如果你的前同事约翰可以帮你联系到某个你想结交的人，请不要只发送默认的邀请消息。请提供一些背景信息，这样这个人就知道原来是约翰想推荐你们认识。有些人添加联系人只是为了收集一些名字。除非你是猎头，否则你不应当这么做。

6.在档案中添加项目板块。 一旦你开始从事零工工作，你就可以将这些工作放在你的档案里了。如果这些项目有URL（统一资源定位）地址，你甚至可以用HTML（超文本标记语言）来链接它。你还可以添加和你一起在这个项目中工作过的人员的领英缩略图。

7.加入群组。 领英表示，只有不到16%的用户加入了数量达到上限（即50个）的群组。在群组里做一名活跃的参与者更有可能让你的档案得到关注。大多数咨询师可能会加入几个和专业领域相关的群组。此外，领英里还有一些校友群组。如果你是小组成员，那么你就不必再通过你的联系人去给其他人发信息了。如此一来，你加入的群组越多，领英的资源网络就变得越容易获得。

8.在领英写博客。 领英最近发布了博客平台。领英希望大多数没有博客或网站的专业人员选择这个平台。和其他博客一样，请确保内容是丰富的，标题是简短的，同时应注意你发布的频率。此外，一定要宣扬你的思想领导力。请记住，即便你在另外一个平台上写博客文章——例如，我在marionmcgovern.com上写博客文章——你发布的博客文章在推送到领英时会出现在你的状态更新中，而不是出现在领英的博客页面中。我偶尔会断开博客（WordPress）和领英的链接，然后将我所有的博客文章重新直接发布到领英上。是的，这增加了工作量，但这会让你的文章更容易被领英社群看到。

9.请认识到领英技能背书是没有意义的。 这在我们很多人身上都发生过：有些你根本不认识的人或是你从未与之合作过的人为你

在领英上列出的技能进行了背书。尽管这种背书或许能支持你的合建者的某个技能，但这并非建立在了解的基础上。人们好像在随意兜售自己的背书，或许是因为他们希望你也能回报他们，支持他们的某一技能。我发现，这种做法拉低了整个活动的水准。这并不能让人们对你的专长建立信任，相反，这更像是脸书的“点赞”。如果你的技能背书非常多，这也不算坏事，但是千万别因为背书太少而苦恼。

领英高级市场总监凯瑟琳·费希尔曾经强调过，定期在平台上进行互动是非常重要的。[7] 在她看来，人们最大的错误是没有和领英社群建立日常的联系。领英就是一个关系网，他们希望用户使用该平台培养这些关系。

推特

推特是时间有限人士的附加品牌。在你可以用140个字符表达一些有意义的内容时，你为何还要写上一大篇博客文章呢？推特是飞速发展的社交媒体的代表之一[8]，因此，如果你还没发过推特，那么你可能也很想立即加入，因为在推特上你可以分享自己的观点。你可以和你的粉丝（或许还有潜在的客户）分享你对所在行业的问题和发展的看法。这是一个可以为你积累信誉的渠道，因此，它值得你为引起反响而努力。以下是一些小窍门。

1.学习发推特。 如果你是一个新手，请弄明白如何发推特。从Lynda.com到维基网站（wiki sites），许多网站都可以帮助你。甚至还有一本名为《傻瓜推特》（*Twitter for Dummies* ）的书。因此，无论哪种学习模式对你来说是最好的，你都可以先学习起来。一旦开始，你首先要做的是完善个人档案。

2.打造你的咨询渠道。 为了打造你的咨询师品牌，你需要将那些推特世界中的内容分离出来，找到与你的工作、客户和品牌有关的信息。因此，你应该创建一个列表，汇总所有这些重要的推特博主、行业专家和工作领域。我为本书创建了一个有关数字平台公司、自由职业者网站、独立承包人网站等内容的清单。每天我都会

看看和我这本书有关的世界里都发生了什么。我还有其他的列表，其中包括一个用于我的非营利人道组织的列表，该组织向发展中国家提供整形外科手术。和你猜测的一样，这些列表之间并无重叠。（这似乎意味着我会有很多来自整形手术行业的粉丝，他们想了解我对优步雇佣官司的痴迷。）创建对你的品牌起到重要作用的列表，这样你可以锁定你想要的内容。不过你也可以创建一些帮助你紧跟潮流的列表。我有一个新闻列表，它为我提供了从CNN（美国有线电视新闻网）到《卫报》（*The Guardian* ）的全部新闻来源。如果下飞机时我的手机已经关闭了一阵子，我会立刻查看头条新闻。同样，我还有一个体育列表，这样即便我自己不想知道，我也总是能够及时获得旧金山巨人队的动态。

3.只分享有价值的内容。 我分享那些我会因此出名的信息，即我的思想领导力。此外，我也会在一系列主题中分享我认为有趣、有挑战性并且写得比较好的话题。如果你只分享最有趣的内容，那么你就会成为粉丝的内容来源。

4.每天新关注两个用户。 你会需要使用推特来获得你想要的任何结果。其中一种方式是每天寻找两个可以关注的新人。你可以一直在推特“关注谁”的推荐栏里选择一个人，但请别忘记你应该关注有趣的人。如上所述，在业务列表之外，我还有一个趣味列表，其中我关注了布鲁斯·斯普林斯汀（Bruce Springsteen）[9]，伊恩·波尔特（Ian Poulter）[10] 和卡尔雾（KarltheFog）——著名的旧金山雾的数字化身。

5.回复任何信息。 如果有人给你发了推特，或是转发了你的推特，又或是给你的推特点了赞，请感谢他们，或者保持这个对话。实际上，为转发你的推特的推文点赞是很好的行为。请充分利用粉丝的这种行为，因为这会让更多人加入对话中来。

6.回应任何关注你的人。 这是一种很好的行为。当然你也得留些余地。出于某种原因，悉尼的一位S&M（性虐待）专家关注了我，而我并没有回应她的关注。

7.每天至少发现和转发两条热门话题。 推特的“发现”按钮是找到目标推文的好工具。它同样也能帮你找到值得关注的，可以从中获得更多原创性内容的资源。

8.每天至少分两次发布两条原创推文。 这对很多人来说是最困难的，然而做得越多，你就越能适应在这样的平台上发布你的观点。发布的原创推文越多，你就会获得越多的关注，同时你与这个

平台的联系也更加紧密。你可以使用现成的话题标签或者创建自己的标签。请记住，话题标签可以帮别人找到你。

正如这一节所言，运营你的数字品牌并非一件毫不费力的事情。而这些工作将为你所打造的品牌带来相当大的价值。

数字品牌管理

最后，你或许还希望能充分监控自己的数字品牌。对于那些曾经发布过负面信息或在网上有令人尴尬的历史的人来说，这样做是必须的。而这对大多数人来说也很有意义。

有一些公司可以将你的数字信誉作为一种成本来管理，如信誉网（Reputation.com）、信誉911（Reputation 911）和加度克公司（Gadook）等。许多公司更专注于为公司和它们的品牌提供信誉管理服务，因此，如果你打算采用这种服务，请先和一些个人评估一下该公司的整体专业水平。

我是BrandYourself.com的用户，这是一个为个人提供负担得起的数字品牌管理服务的DIY式网站。你可以获得一个免费账号，或者以很低的价格购买增值服务。它会扫描网络，识别出有关某个特定人物的信息。有些人的名字很常见，如玛丽·史密斯（Mary Smith），而这会带来许多引用内容，让筛选的过程变得困难。我曾经惊讶地发现，在宾夕法尼亚州有一名叫作玛丽安·麦戈文（Marian McGovern）的前任州警长，还有一位已经去世的玛丽昂·麦戈文（Marion McGovern）（这个名字的拼写有些不同，尽管如此这也是一个可能造成混淆的信息来源）。我在网站上指出了我发现的那些引用中哪些条目是我，哪些不是。

潜在的客户和雇主不仅会搜索你的经历，同时也想找到任何有关你的“警示小红旗”。任何有关你可能不太好合作的迹象，比如一条嘲讽推文，都可能在一切还没开始前就终结了这段接触。正是由于这个原因，很多这样的自由职业者都明白他们需要保护自己的数字信誉。

如果你有任何负面的内容，无论是推文、评论还是图片，这个网站

都会引导你开展“降噪”操作。你可以发布更多、更新、更积极且更容易被谷歌搜索定位的内容，从而有效抑制负面信息。我会定期为自己的数字品牌进行这样的检索。

关于数字世界的最后几句话

维护你的数字品牌需要一定的工作量，并且可能会导致你花费大量的时间坐在电脑前打造你的形象。千万别掉入这样的陷阱，认为只要提供数字化服务，你就能推动工作的发展。你或许能做到这一点，但请记住，人们只会从货真价实的专家那里购买服务。实际上，单飞计划——一项研究自由工作者或个体户生活状态的计划——在它的《单飞城市报告》（*Solo City Report* ）中发布了一项有关社交媒体的重要发现：“社交媒体是没用的。”[11] 这里指的是社交媒体作为业务来源而非品牌工具的价值，他们引用的数据显示，只有4%的受访者认为这是有价值的业务来源。因此请记住，社交媒体有助于品牌推广，而非销售。你需要走出这一领域，参加会议，与人们会面，并且建立定期的个人联系。

咨询是一个行业。教育、法律、医疗等许多行业的从业者都需要通过再教育来保持自己的认证资质。你可以通过自我继续教育来建设自己的品牌。在线课程或许是一种看似简单的方式，但请花些时间与人建立面对面的沟通，这样你才能够提高自己的专业水准。

本章要点

- 你的品牌建立在你的核心价值之上。
- 能够优化你的咨询品牌的技术包括价值提炼、SWOT分析、品牌定位描述等。
- 任何与你品牌有关的文字都应该是完美的，没有拼写和语法错误。
- 你的任何背景信息都应该是准确和未经修饰的。

● 社交媒体渠道可以帮助你打造个人品牌，你应该根据自己的专业来选择合适的平台。

● 大多数咨询师应当利用领英和推特作为品牌建设的站点。

● 请注意，社交媒体上的品牌建设会花费大量的固定时间和精力。

● 你或许希望投资一种数字品牌信誉工具，从而更好地管理你的在线品牌。

● 社交媒体上的数字品牌建设并不是一种直接带来销售的方式，而是一种促进销售的方法。

[1] Marion McGovern and Dennis Russell.A New Brand of Expertise: How Independent Consultants, Free Agents and Interim Managers Are Transforming the World of Work.（Woburn, Mass.: Butterworth Heinemann, 2001）, Chapter 5.

[2] “From Zero to Seventy （Billion）,” The Economist, September 3, 2016, p.19.

[3] 发布于首席执行官联盟大会的演讲，作者于2016年11月11日参与了此次大会。

[4] Jeremy Goldman and Ali B.Zagat, Getting to Like: How to Boost Your Personal and Professional Brand to Expand Your Opportunities, Grow Your Business and Achieve Financial Success（Wayne, N.J.: Career Press, 2016）, location 384 of 3738.

[5] “Fifty-Eight Percent of Employers Have Caught a Lie on a Re-sume, According to a New CareerBuilder Survey,” Careerbuilder.com website,www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=8%2F7%2F2014&id=pr837&ed=12%2F31%2F2014.

[6] Ibid.

[7] 作者对凯瑟琳·费希尔的访谈。

[8] Growing Social Media website, http://growingsocialmedia.com/fastest-growing-social-media-networks.

[9] 美国摇滚歌手。——译者注

[10] 美国高尔夫球选手。——译者注

[11] “Solo City 2016 Report,” The Knight Foundation and The Solo Project, 2016, p.44.

第五章
正确定价

“让我赚大钱。”

——罗德·蒂德韦尔（Rod Tidwell），电影《甜心先生》（*Jerry Maguire* ）

现在你已经定义了自己的价值主张，建立了品牌并且为它打造了自己的故事，此外你也开始策划品牌的数字推广，那么是时候推销你的创意和你自己了。10年前，你面对的道路可能更加宽广。你或许已经自主创业，就像俗话说的那样，开创了自己的买卖和关系网络。而在今天的社交媒体时代，一切变化得更加迅速。这意味着你依然需要通过多条路径才能取得成功。

当然，先说重要的事情。让我们谈谈钱吧。

收费结构

设定费用的方式有很多，可以分为四个大类：按小时收费、按项目收费、成交费以及股权。第一类是最常见的，公司通常会以小时为单位向专业服务提供者付费，如律师和会计师等，因此以同样的方式向咨询师付费是符合逻辑的。这就是说，理解小时费率的法律含义很重要，因为鉴于所做工作的性质不同，在费用和工作时间上的违规行为可能会引起法律问题。此外，一些监管机构认为按小时收费是有问题的，它们指出个人应被视为员工而不是承包人。（我们将在第七章讨论这个话题。）

有很多资源可以帮助你创建按日收费的公式，你需要考虑赚钱的时间、因假期或业务开发而无法被计入收费时段的时间、从营销成本到会

计费的所有开销，以及你的目标税前收入。ConsultingSuccess.com网站提供了在线计算工具。然而这些结果必须根据客户愿为你的服务所付出的进行调整。

每日津贴是按小时收费模式的按日拓展形式。特别对一些关注每日工作时间的客户来说，他们更偏好这种方式。对于研讨会主持人和战略顾问来说，这也是一种很受欢迎的方式。由于战略规划会议或培训课程通常只会持续几天，如果以每天2 000美元的标准收费，则会是一种更有效的定价方式。

同样，在预付定金的基础上按月收费是按小时收费的一种自然延展，它适用于每月所需时间不确定或时常变化的情况。这种预付定金是一种典型的低于全职工作的形式。例如，一家雇用了签署合同的兼职首席财务官的小型公司可能更适合这种预付定金的形式。预付定金在公共关系领域里尤为常见。但其面临的一个主要问题在于，客户或许会向你提出更多的要求，超出了你在规定时间内所能完成的工作。为了保证公平的收费标准，我们需要设定预付定金的收费结构，最好的方式是在给定时间段内定义一个“不可逾越”的工作时间标准。超出这个标准的额外工作时间将在双方共同协定之下按小时计费。

按项目收费是战略和技术领域里的常规方式。选择这种方式的咨询师们必须能够预估自己的成本，尤其是达成指定目标所需的时间。如果你采用了这种方式，你必须从一开始就非常明确自己可交付的成果。对于很多按项目收费的咨询师来说，最致命的莫过于“范围延伸”，即客户不断地提出原有项目定义之外的工作任务的情况。应由咨询师确定是否推迟这项不包含在合同内的工作，或是将其作为独立的合同内容重新谈判。

思科等很多大型公司从另外一个角度认识到了这个问题。它们发现自己通常无法得到合同里所说的结果，因此，它们运用项目管理方法开发了一套复杂的“工作说明书”（Statements of Work，简称SOW）报表，其中包含了可交付成果的详细定义。

工作说明书是大多数项目管理工作的一种标准，在公司合同里它明确了项目各部分的交付成果。工作说明书概述了工作的细节。在近期的“测量零工经济：临时工作的新范式”（Measuring the Gig Economy:Inside the New Paradigm of Contingent Work）研究中，人力资源行业分析公司将以工作说明书为基础的项目视为独立工作的一个分

支，并指出越来越多的人开始采纳这种方式。一份完备的工作说明书应包括以下几部分内容：

- 项目描述或工作范围；
- 交付成果，以及每项交付成果的详细描述和截止时间；
- 日程进度表和任何可以预见的调度问题（如节假日，访问特定人士、报告或资源的情况）；
- 执行工作的地点；
- 中期和最终交付成果报告；
- 费用，包括可列支费用。

付费工作通常是在里程碑事件基础上完成的。许多工作说明书式项目的周期很长，因此以交付成果为基础的付费方式通常都会以月度常规支付方式作为补充。大多数以工作说明书方式运作的公司都设置了缜密的项目跟踪系统。通常，工作成果的交付会触发支付费用的操作。在这种环境下，工作的咨询师需要理解这些系统的复杂性，确保提供准确的报告，成功参与工作。

成交费通常适用于金融业或企业并购中的零工工作。公司按咨询师在融资或买家拓展等工作上的成效支付费用。在成交费中，金融咨询师会得到销售额或融资的提成。更多严谨的公司会使用反向雷曼结构（reverse Lehman structure），在这种结构下，筹集的资金越多，提成比例越高。

成交费在运营改进项目中也有应用，这里它的费用由工作产生的结余所决定。这种情况下的难点在于，如何明确哪些结余来自该项工作。因此，在付费前应该明确如何通过计算确定该项有偿结余。

最后，股权可以算是初创企业界的王牌手段了。如果你选择了这种方式，请记住它的风险是最大的，因为公司的估价可能永远不会变现。尽管不会变现，但它在授予他人时是有价值的。因此，你从某个初创企业股份里获得的5 000美元同样是需要上报为应税收入的。鉴于此，最好将认股权证或股票和现金报酬结合起来，这样至少能够弥补一部分税务负担。我在M Squared时，首席财务官需要核准任何代替费用的股权

转让请求，因为这本质上是一种信贷决策；他会在交易之前评估该公司的财务稳定性。在考虑接受股权之前，请务必咨询你的税务顾问或是会计师。

定价

一旦你了解了工作收费的结构，接下来就想想该收多少费用吧。许多咨询师都没有明白的一件事情是，这项工作——而非你的专业知识、收费标准或学历背景——决定了定价。个人能够也应该设计一系列收费标准。一个介入破产危机处理的临时首席财务官的收费应该高于他参与子公司财务计划开发工作的收费。同样，你从推荐人那里得到的工作应保证较低的收费，因为你并没有花太多努力就得到了这个工作。尽管如此，最重要的还是市场定价。

咨询工作市场定价的概念总是会让一些读者感到不满。咨询师并非商品，他们和传统的办公室临时工不一样，怎么能给他们制定市场定价呢？数字平台的到来很有可能开创一个没有不满的市场，在此之中会形成真正的市场价格。

然而现在，最好的类比就是住房。任何买卖过房子的人都明白“比较个案”的含义。没有两栋房子是完全相同的，因此房地产经纪人使用比较个案的价格来设定房产报价。一栋用来参考比较的房产或许配置了泳池，但另一栋则可能有树屋——这些特征在计算中的价值会有所不同。咨询工作也是如此。没有两个项目是完全相同的，完成它们的技术也不一样。工作甚至会因咨询师的谱系背景而有所不同，来自芝加哥大学的工商管理硕士和来自斯坦福或耶鲁大学项目的咨询师相比，他们强调的重点各不一样。

当然，一个值得参考的重要类比是雇用一名正式员工来完成该项工作时的价格。另一个合适的替代参考是雇用麦肯锡等知名咨询公司或Bridgespan这样的专业咨询公司的费用。

因此，你在设定自己的定价范围时，请考虑所有这些可比定价的因素。以下是你在定价时需要考虑的另一些问题。

● 风险和回报是直接相关的。 不论风险是来自项目的范围还是宏大的目标，只要项目的风险越大，那么支付的费用就越多。大逆转就是一个很好的例子。失败的可能性越大，可能获得的收益也就越大。同样，如果一个项目对你来说风险很低，因为这种类似的事情你已经做过无数遍了，那么收取较低的费用也是很自然的。

● 资本的形成是一种长期投资。 如果一项工作能够通过扩展你的技能基础帮助你构建智力资本的话，你应该以少于期望值的价格接受这项工作。因为从长远角度来看，你将变得更有市场竞争力，并且可能提出更高的报价。因此，你可以将其视作对工作的一种投资。此外，有些人在这一方面做得很极端，他们免费完成了某些拓展经验的项目。除非你在为非营利机构无偿服务，否则我并不推荐这种行为。较低的收费是合理的，但零收费则会贬低工作的价值。相反，如果客户想从你这里获得有关某个行业、公司或者技术的知识，并且计划获得或利用你在这项工作中带来的知识产权，那么你应该收取更高的费用。你应从你的投资中获得更多的回报。

● 有时你需要风险补偿。 风险补偿在某些高危任务中是很常见的，例如在危险国家的美国大使馆里的保安工作。然而咨询工作有时也是高危的。我们曾处理过一家医院系统的法务财会项目，该系统之前一直在使用过期的税务报表完成旗下25所医院的年终工资表。因此，该系统的25名首席执行官都获得了不正当收入。这并不光彩。这项零工工作需要收取额外费用，因为它不仅冗长乏味，还充满了矛盾，并且有很大的风险。

● 优步和租车的收费是不一样的。 丹尼斯·拉塞尔（Denis Russel）是我的第一本书《新时代专业人士》的联合作者。他比较了出租车和租车之间的区别，完美地类比了咨询师的定价策略。[1] 为了和本书标题保持一致，我将其调整为优步服务和租车之间的类比。类比的前提是人们使用优步打车和租车服务的目的是不一样的。优步打车的每公里收费比租车高，这是因为它是一种提供便利的短时服务，定价中包括了紧迫性带来的溢价。同样，和预留了三个月研究时间的客户相比，对于一个希望明天就交付的客户则应该使用不同的定价算法。

● 借助1%原则。 在我的第一本书里我还提到了一条经验法则。[2] 个人的每日费用应该是他等效年收入的1%。一名市场营销咨询师如果认为自己的专业知识价值年收入20万美元，那么他应该将服务收费设为每日2 000美元，或每小时250美元。每年应得8万美元的更初级的人员则应收取每天800美元或每小时100美元的费

用。尽管如此，请记住是你的工作而非你的学历背景决定了你的定价。

● 主要客户应得到优待。 在房地产行业中，他们将商城里的重要零售商视为主要租户。他们不仅能够带来客源，同时也支付了大部分租金。主要客户是那些为你支付租金的人，也就是说，他们可以不断地给你带来业务。每年都可以从同一个客户那里得到项目是一件好事。有些咨询师希望几年后可以提升收费标准。除非成本上升得特别快，否则请你忍住这种冲动。对于很多人来说，能够在已知工作内容的基础上规划自己一年的工作是一件奢侈的事情，也是一件值得认真处理的事情。

● 政府合约工作不适合没有勇气的人。 联邦政府和州政府是咨询服务最大的消费群体。美国总务管理局（The General Services Administration）每年的支出约为500亿美元，其中大部分用在了小型企业上。然而，以独立身份和政府做生意并非易事。这一点并不奇怪。为了能够赢得政府合同，你首先需要通过邓白氏公司（Dunn & Bradstreet）获得一个专门的9位数D-U-N-S代码。在很多情况下，你还需要一份安全审查记录。同时你可能还需要在授益管理系统（system for award management，简称SAM）上注册。这看上去有些复杂，但确实就是这样。

对于那些政府需求领域的专家来说，与可能需要你的服务的小型咨询公司结盟是可选方式之一。这样的公司可以处理和政府打交道的繁冗流程，而你则不必再做这些事情了。

本章要点

● 收费结构有很多不同的类型。

● 定价标准不仅取决于你的技能和专业知识，还取决于工作的性质。

● 工作说明书式项目正变得越来越普遍，尤其是在科技行业。这种情况下的定价是以交付成果为基础的。

- 如果要承接政府合约工作，那么你可能需要与另一家公司或就业平台合作。

[1] Dennis Russell,Interim Management （Oxford, England: Butterworth Heineman, 1998）, p.55.

[2] McGovern and Russel,A New Brand of Expertise, p.106.

第六章
在新市场推销自己

“销售90%靠信念，10%靠说服。”

——夏夫·基拉（Shiv Khera）

发布你的工作

在开始从事咨询工作时，一些人会相信电影《梦幻之地》（*Field of Dreams*）里咒语一般的台词：“种下梧桐树，凤凰自会来。”然而事实却是，即便最优秀的专家也要持续花费很多精力才能成功出售自己的咨询服务。主要的销售方式有以下三种：

- 个人直接销售；
- 通过中介或专业咨询公司进行工作；
- 在数字化人才平台上工作。

直接销售

有些人天生喜欢销售，但另一些人并非如此。有的人喜欢销售产品，但讨厌推销自己。作为本书研究的一部分，我就如何运作自己的工作调查了一些自由咨询师。不足5%的受访者表示他们喜欢工作中的销售部分。40%的受访者指出他们这么做是不得已而为之。

销售的关键在于对产品的信念。如果你的确相信自己可以为客户带来期望的结果，那么销售自然就会跟进。对于经验丰富的咨询师来说，这是获得业务最常见的方式之一。

和销售产品一样，推销自己的步骤包括线索产生（lead generation）、客户培养（cultivation）、线索资格确认（qualification）以及紧随其后的报价（ask）。线索产生的步骤可以从向业内联系人以及专业协会发送新闻简报开始。

客户培养可以通过博客文章或思想领导力白皮书的形式展开。顺便说一下，思想领导力是调查中咨询师们提到的最受欢迎的方法之一。线索资格确认是一个用来判断潜在项目是否不仅真实（比如项目有预算且有一定程度的紧迫性），而且适合你的专业技能的关键步骤。报价则是最重要的一个环节，包括宣布参与竞争、提交竞标或提案。能够在这方面提供帮助的资源非常丰富，例如ConsultingSuccess.com等一些网站以及以管理咨询协会（Institute of Management Consulting）为代表的行业协会等。

当面向客户进行直接销售时，你完全掌握了自己的命运，你可以自行选择目标客户以及希望完成的项目类型。因此，你也掌控着为你的工作所定下的品牌承诺。

同样，在与客户合作的过程中，你们会就定价、合同条款和时间框架进行协商。而这样做的前提是你有一套完整的机制来处理所有这些事情。独立运营在组织和架构上有更多的要求。你需要一份基础合同、财会系统（或者至少有一种结算工具），以及一定程度的行政支持（我们将在第八章涉及这一主题）。

从市场角度来看，直接销售是最耗时的。尽管许多咨询师在开始他们的职业生涯时手里已经有了来自前雇主或老朋友的项目，但对那些不需要通过挖掘联系人资源寻找线索的人而言，他们随时随地都能够培养人际关系、建立关系网络，并且巧妙地创造推销工作的机会。尽管领英等社交媒体工具有助于通过联系人促进市场营销工作，但它可能依然需要你的通力合作。（如我在第四章所说，社交媒体并不是一种销售策略。）

在你获得优质业务线索之前，你可能要与别人共进许多顿午餐，参加多种交际活动，以及/或做多次演讲。让我们面对这一事实吧：很多

人并不喜欢交际，但是近期洛杉矶中介公司瑟里优思临时管理解决方案公司（Cerius Executives）的一项调查发现，大多数高级咨询师的工作有85%都来自交际活动。[1] 在这样的数字面前，社交是你无法忽略的一个过程，也是你应该进行战略性思考的一个问题。

业务开发上的投资是一种业务成本。这项成本不仅是指你参加会议时的花费，同样意味着你花出去的时间的机会成本。你用在市场营销上的时间是花费在无法产生收入的工作上的时间。尽管所有的销售渠道都会耗费一些无法产生收益的时间，直接销售——尤其是对那些新手咨询师来说——在这一方面的程度可能是最高的。这也是很多人（包括新手和资深人士）都求助于第三方中介，为他们自己的销售工作增加更多力量的原因。

借助传统中介

中介可以为你提供你或许无法独立获得的机遇，但是你必须承担的风险在于，这些项目可能并不是最适合你的技能的选择。同样，项目的定价标准也不一定符合你为自己的服务设定的费率，并可能与你现在的经济状况不符。尽管如此，这依然不失为一种强有力的销售策略。

独立咨询专业资源的部署是一项重要的商业策略，麦肯锡营销和商业人才集团等专业咨询公司的运作都是建立在这样的价值主张基础之上。它们与客户合作，帮助其了解进入即时市场寻求竞争优势的方式。咨询师作为问题的解决者因此受益于该公司的声誉。这些公司销售的并非一个个独立的咨询师，它们销售的是其能够找到解决问题的专家的能力。实际上，通过这些公司进行工作的咨询师们也同样利用公司的品牌提升了自己的形象。

当你通过专业公司进行工作时，它们会通过自己的销售团队寻找项目，如果它们认为你适合这项工作，便会与你取得联系。一般这种项目会有一份经由该公司与客户协商的预算。这份预算或许与你为工作设定的标准不一致。因此，你需要考虑是否接受这份工作。

在通过中介公司进行工作时，你可以出于以下几个原因而考虑接受较低的费用。

- 项目可能会为你的技能储备带来增加新技能的机会。例如，你曾是国内某一消费品牌的数字化营销专家，现在有这样一个项目，它需要为相同门类的产品提供在重要国际市场上的数字化营销战略。该项目为你原有的技能基础增添了国际化的技能，因此是值得收取较低费用的。（如我在第五章提到的，值得为资本积累而投资。）

- 你为获得该项目所付出的销售成本很少或者为零。因此，你应该乐意在直接销售渠道中减免一些应收取的费用。

- 这家公司是你长期以来就想与之合作的对象。回到过去，M Squared曾经与卢卡斯影业（Lucas　Films）及卢卡斯数字技术公司（Lucas　Digital）合作过大量的项目。有几个项目是在天行者牧场（Skywalker Ranch）展开的，这个牧场地处偏僻，距旧金山约有45分钟车程（这么说吧，通向该牧场的道路是一条土路，只有在某一里程点上才能找到这个没有被标记出来的地点）。尽管如此，仍有很多咨询师愿意减免费用换取这一机会。

大多数公司会专门参考特定工作的评价信息。为了优化你和它们之间的交易，你应该整理好这类评价。例如，拥有多元化客户的市场传播咨询师在应对一个年度报告项目时，应该能够轻松提供一份针对演讲报告零工工作的评价。

中介公司一般会处理发票以及客户的资金筹集事务。同时这些公司还会处理合同和保险上的需求。一些公司会允许你就合同里的部分特定内容进行协商；然而请记住，它们与客户之间还有一份协议，而这些内容同样反映在了与你签订的合同里。因此，客户那一方或许不会同意就标准合同的内容做重大修改。（我们将在第八章继续讨论这一问题。）

大多数咨询师最看重的是这些中介公司所拥有的销售实力。它们的销售团队会走进市场向客户推销专业技能。这样，它们能够为你带来许多你并不了解的公司的项目，而你是无法仅凭个人力量获得这些项目的。然而，它们推销的是解决方案，而非你本人。它们得到的项目可能与你的专业技能并不匹配。这些公司通常接触的客户面比较广，而它们也不愿意拒绝那些合格的咨询师。因此，即便它们将你纳入了联系人网络，也并不意味着它们就能为你争取到一份零工工作。

为了在中介公司那里得到最合适的工作，你应该小心而慎重地选择

中介公司。有些公司只适合某一特定职能领域，如首席财务官外派公司（CFOs to Go）；另一些公司只能协助介绍适合组织内某一特定等级职位的咨询师，如临时高管协会（Association of Interim Executives），该机构只负责发展高级临时管理顾问。还有很多公司是地区性的，如华盛顿的麦金利营销，而其他一些公司则可能是大型人力资源或猎头机构的分支。

这一领域有些令人迷惑，因为这些公司可能会称自己为专业咨询公司、猎头公司或高端临时工作事务所。真正的中介机构认为自己有两类客户：需要专业资源的客户以及寻找工作的咨询师。这类公司好比它所代理的咨询师的市场营销部门，它必须拥有相应的业务成熟水准和行业经验，才能够向自己的关系网络推销服务。你是相关领域的专家，因此中介公司不必具备和你相当的专业水准，它们需要的是在你所在的领域里保持自己的水准。当你和每家公司接触时，请评估一下它们对你所在行业的精通程度，从而了解它们是否能充分地将你推销出去。

以下是你需要考虑的重点。

● 专业水准的业务对这家公司来说到底有多重要？ 中介的价值在于它给你带来高水准业务的能力。如果它仅仅是传统猎头公司的一个分支，那么可能并不具备这种专业技能。此外，它的支持架构和销售激励可能并不是为了提供高级咨询师感兴趣的那类工作而设置的。

● 该中介机构是否曾经接过适合你的项目？ 我们可以从过去预测未来。如果你在寻找一份报酬丰厚的项目设计工作，那么请确认该公司曾经处理过类似的项目。

● 该公司的组织背景是怎样的？ 大多数中介公司都有着猎头、搜索或咨询的背景。立足于咨询或搜索行业的公司通常有更高的服务定位，并且更加熟悉高级人才买家的决策流程。

● 该公司如何定义自己的服务？ 中介用语可以算是表明机构在中介市场定位的一种非常有效的指标。高端中介机构强调的是它们为客户需求提供的解决方案，而非它们派出的岗位数量。图6-1描述了可以判断公司倾向的首要指标。



图**6-1** 中介用语

● 该公司为你提供了哪些服务？ 各行业的服务标准有所不同。一些公司会匹配工作，设定定价，在与咨询师进行少量沟通或不做沟通的基础上商定协议。其他一些公司的互动过程可能会更多。对你来说哪一种更好？

● 它们解决客户问题的水平如何？ 每家公司都有实现咨询师和客户项目完美配对的“独门秘籍”。M Squared等一些机构通过高度复杂的项目规范流程，让客户提炼出自己的关键问题和期望的产出。另一些机构则跳过了技能匹配过程，但同样考虑了必要的软技能。洛杉矶Cerius Executives公司对其网络中的所有咨询师使用了心理分析手段。它同样为客户项目建立了档案，这样便可以通过预测分析实现最佳的行为匹配。

● 这些公司的运营机制有多复杂？ 大多数情况下，你需要通过中介公司的系统向客户收费。这种系统简单吗？功能完善吗？又是否适用呢？如果你完成的是一项按交付成果计费的工作说明书式项目，这个系统能处理这类项目吗？它们有便于你报告任务进展的应用程序吗？如果有的话，这个应用对你来说很重要吗？你是否愿意使用它呢？它们是否为你提供了有关开支报告的指引和支持呢？

● 你将如何获得报酬？ 我们将在第七章讨论雇佣问题，但这里很重要的一点是，你应该了解自己到底是受雇于中介、受雇于客户，还是为自己工作并根据1099表格获取酬劳。如果你是从中介那里获得酬劳，那么了解它的财务稳定性则非常重要。根据法律规定，作为一名雇员，你必须在支付周期期满后的14天内获得酬劳。而客户可能在30天、60天，甚至90天内都不会付费。因此，中介必须为这些应付款项筹集资金，以便在客户到账前向你支付酬劳。

● 它们提供福利保障吗？ 《平价医疗法案》（*ACA* ）的出台

意味着很多中介无须提供健康保险。（《平价医疗法案》的前景并不明朗，我们会在第十章讨论这一问题。）不少公司会提供自由咨询师难以获得的一些福利保障，如长期护理保险等。一些公司还会根据咨询师的工作时间按比例提供带薪休假计划。你应该明确的是哪些福利适合你，你是否愿意为某一特定公司服务，这对你又有多重要。

在人才领域有许多优秀的中介公司，你值得花些时间去寻找一个或多个能够最好地帮你打造事业的机构。

数字人才平台

数字人才平台是一种相对新鲜的事物，因此我们很难了解通过该渠道促成的真正工作量有多大。特别是大多数此类分析都已经将优步等行程分享型按需平台以及任务兔子这种低端技能供应服务平台考虑在内了。2015年由摩根大通公司开展的一项受到高度重视的研究表明，按需劳务平台的参与度非常低，参与人数约占美国劳动力人口的0.5%。尽管如此，这项研究和其他研究的结论认为，这些平台正在以健康的速度发展，在三年时间内将出现10倍的增长。[2] 围绕不同的技能需求产生了大量多样的平台，如咨询服务、驾车服务、设计服务、教育和培训等。附录A罗列了这类公司，以及一些经过筛选的传统中介公司。

摩根大通的研究同时得出了这样的结论：按需劳务平台的参与者将平台作为他们主要收入来源的补充。因此，我们可以认为这些公司是找到其他渠道无法提供的工作的一种方式，而非唯一的客户来源。

尽管数字人才平台与传统中介看上去可能比较相似，但它的运营方式是有别于传统中介的。其中最大的不同在于，你需要投入大量的时间和精力才能得到工作。

在写作这本书的过程中，对那些我可能符合要求的平台我都提出了申请。因为我希望更好地了解它们的申请过程和用户体验。附录B记录了我在部分平台上的经历。我的看法是，你需要投入一定的时间才能让这些平台给你带来合适的项目，而这部分取决于平台的算法。某个算法

可能认为你适合项目X，但它并不确信你是否真的适合它，除非你最终被选择完成这个项目，或是被纳入了待定人选。换句话说，如果没有有关你申请过的项目和申请结果的更多信息，该系统就无法更好地判断哪些工作更适合你。

一旦加入了这些平台，你就需要充分使用它们找到对你有用的项目。大多数平台允许你发布适合该项目的理由作为对项目的回应。有的平台还会根据你之前发布过的信息为你提供合适的模板，这样你便无须针对每个项目进行特定的回复了。

这些平台回复信息中的定价部分也各不相同。在部分平台上，你需要立即提供完成某项工作的报价；而另一些平台则提供了交互性更强的步骤，你可以与买家沟通，了解详情，进而设置合理的价位。

档案：EXPERFY

Experfy是一家专注于数据科学领域的数字人才平台。它是由哈佛创新实验室（Harvard Innovation Labs）于2014年高调创立的。之所以如此高调，是因为它的确解决了一个不断涌现的需求：数据科学家的短缺。2013年麦肯锡的一项报告指出，在不久的将来，了解如何解读数据的经理级人才缺口将达到150万，与此同时，数据量也将出现定期的翻倍增长。

Experfy因此受到了极大的压力［它是科技平台技术时刻（Tech Crunch）最爱的项目之一］，涌入该平台的候选人多达20 000名。最后它只接收了大约3 300人。它的申请机制和审核程序非常严格。它不仅会检查申请人的领英档案，同时也会检查他们的卡歌网（Kaggle）账号，评估候选人在Kaggle竞赛中的表现。（Kaggle竞赛是数据科学家的黑客马拉松。）

它的客户来自世界500强公司和中型企业。它们大多数来自数据密集型行业，如零售、广告、旅游、电子商务等。医疗保健行业的需求进展缓慢，但也在不断发展。买家通常是首席创新官、首席数据科学家或首席分析师等。首席营销官和市场营销部门也是它的客户。

Experfy的首席运营官哈普瑞特·辛认为它是一家科技公司，而非人力资源机构。他希望在更多市场中打造公司的平台，提供其他类型的分析托管服务。他相信，随着自由职业趋势的发展，对于数

据分析的市场需求也将不断提高。当下出现的文化变革加速了这一进程。他确信，尽管平台上的人平均收入高达每小时250美元，他的员工依然会将自己视为零工工作者。

由于有效利用这类平台需要一些时间上的投资，选择一家合适的数字平台非常重要。和选择传统中介一样，在这里也有一些问题需要你去思考。

● 专业水准的业务是这家公司的核心吗？ 当你了解平台时，请看看你的品牌性专业技能与它提供的哪个级别的系列服务相匹配。尽管Upwork网站维持着高级咨询师的服务，但由于它的大多数业务都是初级编程和创意工作，我并不认为这是为管理领域提供严肃咨询服务的高效渠道。

● 该公司提供可能适合你的零工工作吗？ 有时是很难确定这一点的。有些网站服务于专业管理领域，如SpareHire，它主要专注于财务和定量市场分析；而大多数平台都是综合性的。你在大多数网站上所能做的就是浏览它们最新的工作机会。如果有些工作看上去和你相关且让你感兴趣，那么它们可能值得你花些时间去申请。但请记住，大多数热门项目基本上都是可以远程完成的。因此，网站上列出的这些零工工作主要是商业计划、市场或产品研究、调研项目等。如果你是一名组织顾问，那么你的工作机会可能更加罕见。同样，运营管理和制造业的零工工作也不常见。

● 它如何确定你是否具备符合条件的专业技能？ 格劳乔·马克（Groucho Marx）曾经说过，他不会加入任何一个将他当作会员的俱乐部。你能指望其他“俱乐部会员”是些什么人呢？是不是任何人都可以加入？抑或它们设置了准入机制？加入一个拥有5万名咨询师的网络是没有什么意义的，这其中可能会有一些初级的、不具备资质的或是潜在身份虚假的人员。尽管审核机制看似是烦冗的负担，但这同样可以是高级俱乐部以及你可能想加入的机构的标志。下面有一些例子。

Hourly Nerd/Catalant——必须拥有“顶尖”学校的MBA学历。

GLG——必须参加在线保密课程。

Experfy——必须获得一定的Kaggle评分。

UpCounsel——必须是专攻某领域的律师。

ExecRank——必须完成新成员培训。

或许最严格的审核机制可能来自顶智（TopTal）。这是一家声称在设计、软件开发、金融领域拥有水平在前3%的顶尖人才的机构。它的网站（TopTal.com）说明了获得这些前3%顶尖人才的过程，如图6-2所示。

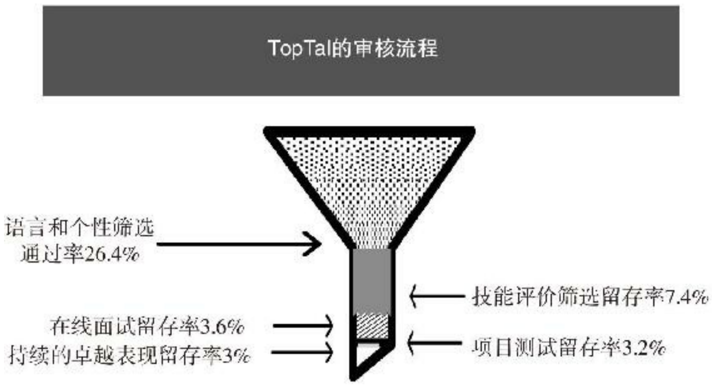


图**6-2 TopTal**的审核流程

资料来源：TopTal.com。

● 它是怎样盈利的？ 数字平台的世界依然在不断发展，因此出现了多种商业模式。和传统中介一样，数字平台有两类客户：咨询师和公司。所以这些平台盈利的方式必须同时适用于这两类用户。大多数平台从项目费用中抽成，一些平台用一方资金去补贴另一方（例如它们向咨询师收费以提高收入）。ExecRank一方面是面向各层次咨询师的平台，另一方面也是针对初创企业和发展中企业的平台。咨询师只有支付月费才能被列入核心专家行列。我必须承认，我对该平台投入了更多的关注，因为我也付费了。这就是说我会从ExecRank处得到比其他平台更多的关注和适合我的专业技能的机会。

● 这个平台提供了哪些服务？ 有些平台为用户提供增值服务，这些服务主要是培训项目。Experfy的许多用户都是该领域的专家，因此他们所能为该平台提供的远不止在线培训内容。ExecRank等一些平台会为特定领域的成员提供认证机会。不少平台会提供包括税务规划指导或合作服务在内的有用资源。有的平台提供博客系统，帮你在它们的用户群中打造自己的品牌。这其中最特别的可能要数同加尔（Tongal）了，这是一个面向独立创意艺术家，为品牌提供YouTube和广告内容的平台。在最近三年里，该平台主办了奥斯卡大奖一般的同集思（Tongies）大会，展示了多种创意领域内

的优秀作品，比如通过该平台完成的长篇视频或动画作品。

在这里，重要的是要记住数字平台的客户和咨询师都是它的会员。在专业咨询中介那里你无法了解客户是谁，而你通常能在数字平台上看到你的客户。这意味着开创这些市场的平台公司需要保护它们的投资，因此它们会要求重要合作人列出它们的合作关系。

与你更新手机软件时签署的那些从来都没有仔细阅读过的在线合约不同，你必须把选择参与的数字平台的合约打印出来并仔细阅读，这一点非常重要。你可能需要就其中的一些条款咨询法律意见。尽管我并没有把每个平台的合同都通读一遍，但我还是阅读了其中的一些，它们有以下几个共同之处。

- 通常你和客户签署的是同一份文件。实际上，为了在大多数平台上实现申请，你会同意这份合同，这也是一些人并不阅读合同的原因。（请不要犯这个错误！）
- 平台不承担匹配的责任，因为这种匹配过程是由平台双方的用户共同完成的。同样，平台并不保证特定咨询师是否具备他所说的能够成功完成任务的技能。
- 大多数平台禁止用户在平台之外互相联系。用户不能在平台上分享电子邮件和电话号码。当我在Fiverr上雇用网页开发者为我搭建个人网站时，远在摩洛哥的程序员大卫（David）建议我们通过Skype通信软件打电话。当我在回复中写下“我的Skype账号”这几个字时，屏幕立即变红，这让我意识到我可能违反了合约。很显然，这些平台在外部联系上的限制非常严格。因为我的项目运作得并不够完美，而更直接的沟通方式可能会有所帮助，所以我并不喜欢这种约束。
- 大多数机构把决定咨询师到底是雇员还是独立承包人的责任推到了客户身上。然而咨询师同样应该明白，许多客户尤其是初创公司和中小型企业的配置可能无法让它们在这个问题上做出正确的决策。因此，你应该自己去了解这种就业状态决策的影响。（我们将在第七章进行更多的讨论。）
- 合约中列出了支付手段。大多数机构是通过自己的平台结账的，但SpareHire等一些机构直到现在才着手开发这种功能。尽管有

些平台正在调整它们的模式以适应多种付款形式，但是大多数平台依然只接受来自客户的信用卡支付，主要与大客户合作的Experfy接受企业采购订单和公司支票。在某些情况下，酬劳在零工任务开始时就已经被预先支付了，并且被暂存于托管处，项目完成后再发放。如果你从事的是一项长期工作，那么你需要了解支付的流程，看看它是否能满足你的现金流需求。

- 合约中也详述了争议处理机制。如果客户不满意这项工作，他便不会认可这个项目，这意味着资金将永远不会转移到作为咨询师的你的账户中。在大多数情况下，如果咨询师认为应该获得酬劳，那么他可以发起申诉。我曾经在一项命途多舛的Fiverr项目上遇到过此类问题。了解如何解决争议是很重要的，尤其是对那些涉及已经完工的项目的争议。

- 大多数合同都涉及知识产权（Intellectual Property，简称IP）所有权的问题。我们将在第八章对此做详细讨论，不过如果你希望在某一领域拥有你所创建的知识产权，那么平台上的合约可能无法实现这一点。我的另一位Fiverr开发者是一个解决方案提供者，他为我设计了一份专属的搜索引擎优化手册，因此无需他的参与我便可以自行优化我的博客文章。从技术角度上来说，这份手册可被视为“雇佣作品”，而我拥有这份手册的权益。他为这份手册申请了版权保护，我并不介意他这么做，因为我本也会向他提供免费且永久的授权，允许他将这些文档用于其他客户。

一旦你确定了能够发挥你专长的平台，并且也已经阅读了它们的合约，你需要做的是申请它们的子平台。如同我之前说的那样，你需要的是时间上的投入。但是你同样要考虑多元化的方案。现在，咨询平台领域的竞争者非常多。这几乎让人回忆起2001年，当时全网只有五家宠物食品外送服务公司；人人都清楚它们并没有全部存活下来。实际上，《哈佛商业评论》近期的一篇文章指出，数字平台并没有像它们驱逐相似但劣质的竞争者那样破坏传统业态。[3] 为了不把所有的平台“鸡蛋”都放在同一个众所周知的篮子里，你最好申请两到三个感兴趣的子平台。

发挥数字平台的作用

尽管它们的运作模式不尽相同，这里还是有一些如何提高你在这些平台上找到工作的可能性的建议。

● 通读网站上的内容。 几乎所有的平台都有自己的博客，其中至少有一部分文章是针对咨询师的。这里面一定会有一篇有关如何最好地利用该平台的文章。其他常见的内容包括行为准则、参考指南、就业状态信息等。请全盘阅读它们并且遵循它们的建议。

● 参加业余活动。 不少网站会为相似行业的咨询师设置专门的交流小组，它们称之为咨询网或专家小组。即便你认为自己算不上专家，你也可以加入最适合你的专业和工作的小组。在这里你可以阅读帖子，了解其他成员完成的项目，参加支持你专业技能的网络直播。有些平台甚至会为你推荐应该结识的其他成员。最近Catalant/Hourly Nerd推出了另外一种名为“项目创意”（Project Ideas）的项目。借助这个工具，你可以推广能够为客户完成的零工工作。理论上说，该平台会接着将这些项目推广给它的客户群体。该公司表示，客户常常不知道咨询师群体能够做些什么，这个新功能就是用来展示他们的能力的。我也大胆尝试了一下。很显然它们接受了我的董事会治理能力提升培训项目的建议，然而到目前为止我还没有接到任何相关业务。

● 确定你的竞标策略。 在竞标时，请看看这个项目是否符合你对自己所做的品牌定义。此外也请考虑以下几个实际问题。

■ 薪酬足够多吗？

■ 你的时间充分吗？你是否能够在规定时间内完成任务？

■ 你愿意为这类客户服务吗？

■ 你有哪些原则？（这里的原则是指你为自己工作时所不会去做的事情，例如在星期天晚上乘飞机出行。它也可能是那些你不愿意从事的行业，如烟草业等。）

■ 当然最重要的问题是：你具备满足客户需求的专业知识和技能吗？不论这份工作有多么酷，请不要承接超出你能力的零工工作。一名咨询师曾经对我说过，只有你的最近一次零工工作才能代表你的水平。因此，千万不要接下可能给你带来不良反馈的工作。

● 设计并执行竞标方案。 在某些时刻你只需要立刻行动，然后按部就班地操作就可以了。你可以设计一个每周一次或多次的项目检索方案，设定计划考察项目的目标数量。此外，这种方法对于那

些从事市场研究或战略规划的人来说是一种更加有效的方式，因为这些项目在此类平台上更有市场。这也就是说，一位战略咨询师可以设定每周竞标三个项目的目标。大多数平台都提供了包括项目开放时间、项目已经接受的竞标数量在内的信息。你需要在你选择加入的两到三个平台里这么做，同时你也要跟踪每个平台的成效，并且比较以下内容。

■ 你的面试概率（面试次数/竞标次数）。

■ 你的竞标成功率（获得的零工工作总数/竞标次数）。

■ 服务水平：你是否发现了你所竞标项目的进展（例如该项目被其他人成功竞标）；抑或你是否仍处于待定状态，依然不了解该项目和你申请的最终结果？

对这些数据的比较可以帮你做出判断，让你了解哪些平台才是有助于你发展事业的最佳渠道。

本章要点

● 为了发布工作，你需要开展直接销售工作，你可以通过传统中介和数字平台提升推广效果。

● 中介机构有很多，既有传统型的中介也有数字平台。你需要筛选它们，了解哪些平台是能推进你工作的最佳选择。

● 传统中介推销的是咨询服务，它们能为你找到你自己无法获得的项目。

● 你需要投入一定的时间才能在数字平台上取得成效。性能指标能够帮助你评估最适合你的平台。

● 数字平台或许是那些不在现场就可以完成独立项目的市场营销和战略规划咨询师的最佳选择。

[1] “Interim Executive Confidential — The Interim Executive,” Cerius Executives website, October

5, 2016, https://ceriusexecutives.com/interim-executive-confidential-independent-executive- 4/.

[2] Diana Farell and Fiona Greig, “Paychecks, Paydays and the Online Economy — Big Data on Income Volatility,” JP Morgan Chase Institute, p.21.

[3] David Evans and Richard Schmalensee, “The Business That Platforms Are Actually Disrupting,” Harvard Business Review, September 21, 2016.

第七章
雇佣关系中恼人的小问题

“如果你不能用最简单的语言来描述，那你就是没有真正领悟。”

——阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）

这个问题归根结底是税务问题。无论我们是世界500强公司的经理、独立人力资源顾问、数字平台程序员，还是水管工，我们的收入都受制于联邦政府，并且通常要符合州政府所得税的要求。我们上缴给联邦政府的税款金额取决于我们获得收入的方式以及我们的就业状态。因此，政府高度关注着你是否就业的问题。任何想要在零工经济中有所成就的人必须理解有关就业的法律环境，尤其是独立承包人和雇员的问题，同时也应该了解工资和工时违规的可能性。

如果你是人力资源领域的就业律师或曾经处理过相关问题的前任首席财务官，那么你可以直接阅读下一章。对于一直关注优步独立承包人诉讼案的人来说，如果你特别想了解这一话题，你也可以继续阅读，因为这一章里有很多微妙的问题值得思考，当然，现在陪审团还在就这些法律问题进行评判。因此，在我们深入讨论就业法之前，让我们先看看近些年来最高调的一组就业官司吧，也就是关于优步司机是独立承包人还是雇员的官司。

有关1099与W2争议的概述

优步目前面临的困境在于司机究竟是独立承包人还是雇员，这是零工经济的一项重大发展，因为这会引发人们对该问题的更多关注，并为长期以来存在于美国劳动力市场的问题带来可能的解决方案。这样的独立承包人合规性问题并非新鲜事，但该问题涉及最高调的独角兽企业之

一，因此也就戏剧化地提升了讨论的热烈程度。

我曾经比大多数人更热切地关注过这个案子，因为我也遇到过相同的问题，但规模较小。实际上，当优步被首次曝出诉讼案新闻时，我的前任首席财务官特地从多伦多给我打来电话，只是为了一起回忆一下当年与合规性做斗争的时光。非同寻常的是，那么多人和媒体都坚定地将优步事件视为一种新的进步，而实际情况却是独立承包人的合规性问题已经存在很长时间了。

我的第一起就业诉讼案发生在1990年。一名独立承包人打算申请失业，便声称他是我们的员工。因为根据定义，独立承包人并非雇员，不缴纳失业税，没有资格申请失业补偿金。他们在年底上报工资税时使用的不是W2表格，而是1099表格。这也是该问题通常被称为1099与W2争议的原因。

最后我们打赢了这个官司，部分原因在于我们的措辞。措辞很重要，我们在文件和合同中用“聘请”（engaging）代替了“雇用”（hiring），这正是赢得官司的关键。我们还列出了一些事实，例如，他可以委托其他人工作，可以在按约定时间完成项目的前提下自行安排时间等。这些明确的条款确立了我们和这位独立咨询师之间的关系。同样，我们面对客户时的措辞也反映了我们和咨询师之间的关系，同时清楚地描述了我们在寻找资源、监督项目时可以承担和不可承担的角色。接下来我们又打赢了三个官司，这一方面是我们想要的结果，但另一方面也给我们带来了极大的困扰和额外的开销。

直到1993年，我们注意到许多科技行业的客户对这类独立承包人问题都表现得小心谨慎。一些可以独立完成的零工工作，如市场调研等，其中在最后报告前不必进入客户场所的工作全部被取消了，原因是首席财务官和法律顾问认为这么做的合规性风险实在太大了。这种规避风险的市场行为带来了机遇。作为一名企业家，我为客户找到了从我们的咨询师网络中购买服务的方法，因此我开办了一家新的公司Collabrus，降低了独立承包人和雇员问题的风险。

和此前的M Squared一样，Collabrus是一种全新的工作模式。在工作性质或客户的风险状况可能会将咨询师定义为雇员的情况下，该公司会在项目期间充当咨询师的雇主角色。它为咨询师设计了专门的福利待遇，如低价的过失与疏忽保险。在开创和运营该公司的过程中，我学到了比我所知更多的有关独立承包人合规性问题的知识，因此现在我对优

步的案子也很感兴趣。

须先声明的是，我不是律师，我只是一名经验丰富的观察者，在我看来这两种雇佣方式优步都可以采用。原因之一在于，这是一个模糊的地带，因为“独立承包人”并不是法律定义的一种身份。美国就业法的很大一部分来自英国的主仆法，而这些法案最早可以追溯至14世纪。实际上，这些法案是在黑死病大屠杀后才产生的——由于死了很多人，需要有法律来规定剩下来的公民哪些可以成为主人，哪些又是仆人。那时并不存在独立承包人问题。因此尽管我们知道自封建和农奴时代以来世界发生了巨变，但就业法规的某些方面却没有什么变化。

［虽然如此，但很讽刺的是，“自由职业者”（freelancer）一词源自中世纪的雇佣兵骑士。他们不从属于任何一个国王，而是受聘的武士。他们可用的武器是长矛（lance），因此他们能得到“免费的长矛”（free lance）。但我好像跑题了……］

因为独立承包人没有法律上的定义，一些州参考代理法和其他因素设置了一些准则。美国国税局将应用最广泛的框架纳入了定义独立承包人的“20点清单”。这些都是常见的法律准则，包括拥有自己的劳动工具、能够承担财务损失、没有接受过培训等，这些条件不必全都满足，其中一些条件比其他的更为重要。因此这给判断谁是独立承包人和谁是雇员的问题带来了极大的不确定性。

为了方便雇主和工作者，美国国税局将这20点清单划分成三个大类：行为约束、财务约束以及相关方关系。尽管如此，其依然没有按优先级对列表排序，也没有指出哪些指标可以分别用来判定雇员或承包人。由于清晰的表述看上去太过简单，他们在该主题的文档中补充了以下注意事项：“美国国税局强调，除20点条件之外，1987年定义的相关指标同样有效，这些指标的权重依具体情况而变化，相关指标会随时间而变化，所有的事实都必须经过检验。”[1]

图7-1显示了这20个要点。

美国国税局20点清单 ⇒ 转化成三类须考虑的因素

1

行为约束

1.是否有人指导?

2.是否有培训?

3.对企业的成功是否起到了至关重要的作用?

4.该项工作是否必须亲自完成?

5.有确定的工作时间吗?

6.必须是全职工作吗?

7.工作是在公司自己的场所里完成的吗?

8.有规定的模式和顺序吗?

9.需要提交相关的工作报告吗?

2

财务约束

10.你是否有偿雇用了助手?

11.薪酬是按小时、按周还是按月发放?

12.可以报销吗?

13.你提供必需的工具或材料吗?

14.是否有对工作者使用的基础设施所做的投资?

15.工作者是否会因该项目获利,或者遭遇损失?

3

相关方关系

16.你和工作者之间是否有持续的联系?

17.这名工作者是否还为其他人提供服务?

18.这名工作者是否将他的服务范围限制在公开的范围内?

19.你是否拥有解雇这名工作者的权利?

20.这名工作者是否可以随时终止服务?

图**7-1 20**点清单

在最近的20年里，企业将指导和控制视为这20点清单里最重要的考虑事项。

我们再看一看优步司机的案子。优步极力坚持的一点在于它并没有培训自己的司机；司机在加入优步之前已经懂得如何操作交通工具。优步或许验证了驾驶记录的清白，但这并不能被视为培训或指导。司机可以设置自己的日程安排，这一点对优步而言是有好处的，因为这削弱了管理的感觉。此外，很多司机都是非常兼职化的（例如不少人的工作时间少于每天10小时），这同样也对优步有利。然而技术却扰乱了这一局面。司机可以从优步那里得到一台iPhone手机，这样他们就能连上优步的叫车平台。鉴于此，优步在某种程度上提供了生产工具。或许最大的问题是一名行政法官在2015年的一项裁决中认定一名南加州司机为雇员时所强调的：优步为所有的行程设定了收费标准。而这实际上是对司机的一种强大的控制。[2]

迄今为止已有三起类似的诉讼案件，其中两起发生在加利福尼亚州，一起发生在佛罗里达州。每个案子中司机都被视为雇员，但这些案子又各不相同。因此，我们很难从中收集到明确的观点。进一步说，这些案子作为先例很难起到重要的借鉴作用。

如果优步这起案子最终得到判决，我猜测结果会是分歧判定。在有的案子中，一些司机几乎是全职且仅服务于优步的（还有不少人也在其他叫车平台上工作，如来福车），因此优步可能会被判为雇主。而对于我在非正式调查中调查的绝大多数司机来说，优步能够补贴收入的特点帮助教师、家庭画家或音乐家赚到了一些额外的收入，这一点可能会让天平向独立承包人一方倾斜。有的人是雇员而有的不是，我认为这样是非常公平的。这种分歧判定在支持劳工保护、通过新业务模式增加就业机会以及提高不同人群的收入水平这三点之间找到了平衡。

然而，整个情况已经变得更加不明朗。最近在英国，优步司机赢得了假期工资和最低工资标准的权利，该案件正在上诉中。我不知道该判决将会如何影响美国的案子。在美国的其他案子中，一项涉及任何认为自己是优步雇员的司机的集体诉讼案最后达成了和解。优步同意支付1亿美元解决这一问题，但是法官以和解金额不足为由拒绝接受该项和解。这一判决之后，另一项法庭诉讼要求通过仲裁解决纠纷，从而可能会减小未来针对优步的集体诉讼的可能性。[3] 这对优步而言可能是个好

消息，因为找到一个反对证据的代价是相当大的。据估计，加上其他额外开销，优步在诉讼上已经损失了41亿美元。[4] 对于负责就业法这一领域的人来说，这并非好消息，因为他们需要进一步对此做出明确的说明，而这起高调的案件或许最终可以澄清这一问题。

让我们回到更普通的情况中去。作为一名自由咨询师，我到底是不是雇员呢？我应该在意这个问题吗？

我为什么要在意

很多大型科技和金融服务公司都对就业合规问题采取了规避风险的态度，它们投资人才管理战略以降低该方面的风险。有些公司采用了比较基础的方式，下达了禁止在1099表格基础上雇用任何人参与项目工作的指令。因为不愿意将这些灵活就业人员雇为自己的员工，这些公司要求所有的自由工作者通过第三方支付渠道获得自己的报酬。

在过去20年里，猎头公司建立了“主要人力供应商”（master vendor）的帝国，它们为公司管理临时工作人员和临场人力资源。在供应商管理服务（Vendor Management Service，简称VMS）的世界里，那些一般会在1099表格基础上获得报酬的个人将转变成临时雇员。VMS一开始是公司用来减少采购开支，实现更有效竞争的一种方式。它的理念在于，减少合作供应商的数量可以让公司变得更有效率，而这些供应商最后也变成了公司采购流程的一部分。VMS可以合并账单，管理优选供应商列表，减少为项目填充人员的时间，并为不同等级的专业资源设定不同的费用标准。VMS供应商将从所有签约公司的账单总收入中抽成，作为自己的报酬。因此，在VMS环境下，不论是初级程序员还是高级传播顾问，他们最终拿到的报酬都是打了折扣的，而折扣部分则被用来支持VMS供应商了。

我们并不清楚VMS模式是否提升了公司的效率。这一领域的行业专家阿伯丁研究（Aberdeen Research）团队表示，使用VMS系统的公司中只有17%在减少开支和提高招聘效率上取得了成效。尽管如此，全美有超过72%的公司使用VMS操作方式管理合同工和专业服务采购。[5] 曾经这只是一个影响主要技术资源的问题，而现在这可能会影响任何专业服务提供者。

为了准备接受这种影响，很重要的一点是了解它的规则。你了解这些规则之后，更重要的是还要懂得如何利用这些规则。

让我们回顾一下，判断雇佣关系的三类考量因素分别是行为约束、财务约束和相关方关系。行为约束是有关工作如何完成的。例如，是否需要现场培训。今天，工作地点的要求并不那么严格，但是依然存在一些所有工作必须在其范围内完成的高度保密的工作环境。如果你的客户提出了工作条件、时间、地点、方法上的要求，或是要求你参加培训，那么这种零工工作看上去就有点儿像是正式雇用了。

尽管很多咨询师可以规避和客户有关的行为问题，但财务因素却是很难处理的。大多数咨询师按小时收费。对监管者来说，按小时收费是雇佣关系的标志。我知道会计师和律师都是按小时收费的，那为什么组织发展顾问不能按小时收费呢？原因在于前者拥有资质认证，诸如进入该行业的许可或注册会计师（CPA）证书等。此外，按小时收费的结构可能会带来薪资和工作时长的问题。我们将在本章的后半部分讨论这一问题。这么说吧，尽管它们的发展更具挑战性，但是在就业法约束的环境下，具有里程碑意义的项目费用是最合理的费用结构。

最后要指出的是，相关方关系实际上是指你是否还有其他的客户。如果你希望成为一名独立咨询师，仅仅和一家公司建立唯一的联系绝不是个好主意。现有的合同以独立协议的方式明确定义了工作者和客户之间的关系，这似乎是双方意愿的有力展示，但这并非硬性要求。在我经历的众多就业官司中，每当法官看着自称是我员工的咨询师，问道“你没有读过你签下的合同吗”的时候，我就感到非常快慰，因为那没说出口的答案很可能是“没有”。

影响业务的因素

从企业实体的角度看，独立咨询工作可以以多种不同的方式展开。即便并非大多数，也有不少自由工作者是个体户，他们只以自己的名义来做生意。部分个体户会做出以何种名义经营业务的声明，这样他们就能够向任何咨询公司销售自己的服务了，但是他们依然会通过个人税务来管理自己的收入和开销。有的人会选择小型公司，在那里他们能从公司体系中得到有限责任的福利，然而通过小型公司他们依然要为个人所

得缴税。另一些人则选择加入股份公司，成为公司的雇员并且享受许多税收优惠，但这么做的最大缺陷在于双重征税。股份公司的利润受制于它的所得税，而作为股息得到的收入同样也会被征税。

不论你选择了哪种结构，这对雇员或独立承包人问题都没有实质性的帮助，因为参与工作的细节才是最终的决定性因素。也就是说，一名合作式的咨询师所适用的远不止1099表格。而实际上，如果咨询师加入了公司，有些公司只会考虑按1099表格向他们付费。

如果你希望以独立承包人的身份开展自己的业务，而不必完全加入公司，那么这里有一些可以帮助你保住自己位置的小窍门。

- 请保证你通常有多个客户。向整个社群提供服务是行为考量因素之一，这有助于将你定义为商人而非雇员。
- 同样，特定的企业名称、办公场所的投入或专门用于市场营销的网站都是你向所有人开放业务的标志。
- 掌控好你的工作环境。请不要让客户设定你的工作时间。记住你是受聘完成一项成果的，只有你和你的专业资源才可以决定如何实现这项成果。
- 请注意千万不要拿到没有明确标注“访客”的出入证。同样，请避免参加那些专门为员工举办的办公室聚会。有谚语说道：“如果走路像鸭子，说话像鸭子，那这一定是只鸭子。”

相反，一些咨询工作可能很难被解读成一项独立工作。超过六个月的长期项目就属于这种情况。同样，如果你在某些项目或临时工作中被授予了雇用和解雇权限，那么这就会被视为将通常由员工负责的职责赋予了你。最后，如果你在相邻的办公室做着和雇员一样的工作，这种情况也是可疑的。此外，请记住，只要你愿意作为自由工作者通过1099表格获取酬劳，那么只有工作才能决定什么是最合适的。

任何结构的业务都可以根据1099表格进行付费。如果你被告知自己必须成为员工，那么你有以下几个选择。

- 你可以看看全职工作是否能解决这一问题。如果你打算这么

做，请务必就此咨询财务或税务顾问。

- 你可以成为客户的临时雇员。有些公司开放了这种选择，但是很多公司并没有这么做。有的公司可能会把你推荐给它们的人才供应公司，让你成为它们供应商的员工。
- 你可以为自己找个雇主。

我需要一个雇主

最近10年，新的市场利基已经在雇主伙伴市场中发展起来。有的来自猎头服务，其他的则来自人力资源公司，这些公司看到了为独立承包人赋能、让他们为关注合规性问题的公司工作的需求。我开创的Collabrus或MBO Partners等公司，会雇用咨询师完成零工工作。客户会向MBO Partners支付费用，而其则会进而把你当作员工向你支付报酬。你可能会在年底收到W2表格而非1099表格。和全款支付工作报酬的1099不一样的是，受雇的咨询师收到的是扣除了所得税和就业税的净收入。

大多数这样的公司非常熟悉目前十分普遍的人才供应商服务模式。因此，它们不遗余力地成为那些有大量咨询师需求的公司的主力供应商。如果你希望通过人才供应商的关系与这样的公司达成合约，你可能要了解所选的供应商是否已经在该公司的准许名单上了。

对咨询师来说，拥有自己的雇主在一定程度上是有好处的。作为自雇个人，你必须完整支付美国联邦保险捐税法规定的就业税，即15.3%。而作为员工，你的雇主会为你支付其中的一半。此外，你可能会被纳入工伤补偿险和失业保险的保障范畴。同时很多雇主合作公司提供了额外的福利，如401K计划[6]、短期残疾福利，以及/或者医疗保险福利等。

如果你已经是一名雇员，特别是在你采用了并非一般的工作模式时，请务必记住下面的这些额外的注意事项。

- 当你放弃自己的独立性成为雇员时，你便获得了法定雇员的

权益。例如，你必须在工资支付期结束后不超过10天的时间里获得报酬。此外请注意，雇员的身份并不代表你可以获得带薪假期和病休；这些福利都是非强制性的。

- 请弄清经济状况。作为雇员，因为扣除了就业税，你拿到手的收入会比较少。实际上，很多公司会与你协商降低你的工资额，这样你就不用承担7.65%的税费了。这或许是一种恰当的方式，但是请记住你的现金流会因为预扣了个人所得税而下降。但这样你或许可以省下花在申报季度税费时所需的会计费。

- 请密切关注这一方面的政策发展。优步诉讼案的一个意义在于人们开始关注法律的这一领域了。而这有可能就是未来五年内会发生变化的地方。

有关工资和劳动工时的讨论

如果你以咨询师的身份成为一名雇员，那么你最后要考虑的一件事情就是工资和劳动工时的问题。工资和劳动工时法是由《公平劳动标准法案》（*Fair Labor Standards Acts*，简称*FLSA*）所规定的。它们定义了最低工资标准、儿童保护法和加班法规。

最近五年来，加班受到了严格的审查。曾经，工作要么免于缴税要么必须缴税，这也就是说加班工作可能也要缴税。白领工作者和经理们被认为是免缴的，只要他们的年收入少于23 666美元的缴税起征点。（政府好像不太喜欢取整。）大多数咨询工作和管理工作类似，因此不会出现因工资和劳动工时法而产生的员工冲突。然而现在世界已经变了。

最近的决策表明，那些原本被认为免缴的零售商店经理，现在也必须缴税，并且应有获得加班费的权利。普华永道公司就一个案件达成了和解，为尚未通过注册会计师考试的初级会计师提供了加班保护。[7] 此外，2016年，奥巴马政府将起征收入标准提高到了47 476美元（又是这样，我一直搞不懂他们为什么就不能把数字四舍五入到47 500呢），这样就有更多的工作者可能有资格获得加班费。然而，很多观望者认为特朗普政府会取消这一政令。

和雇员的定义一样，除了薪资标准外，对于免缴和必须缴税的员工的定义也是含混的。判断的重点应该与日常工作的特点以及它们对业务连续性的影响有关。

虽然如此，监管机构特别重视的一个问题在于员工是如何获得报酬的。在政府看来，按小时付费是不应免缴的。人们或许可以争辩，如果以每小时60美元的标准向咨询师付费，那么咨询师明显应该免于缴税，因为这个标准下的年收入仅为120 000美元。然而，如果向此人支付三个月零工工资的话，换算成W2年收入仅为28 800美元。有些公司向咨询师雇员支付最低标准的免征工资，然后使用额外的奖金来补全剩下的工资。

这样一来，很多咨询师都害怕自己所做的工作会被纳入必须缴税的行列。因此，他们绝不会向雇主或客户提出这个问题。

这一切都是因为就业法的混乱而造成的。尽管你只是一名要在一定时限内完成工作的咨询师，但作为一名员工你依然有获得加班费的权利。

在就业法这奇妙的世界里，事情从来都是那么的精彩啊！

有关就业和数字平台的最后一点建议

大多数数字人才平台在独立承包人合规性问题上表现得都比较被动。它们在合同中让客户来决定工作者应该成为员工还是独立承包人。在有些情况下这么做是绝对合理的。我最后在Fiverr上找到的为我搭建网页的那位程序员明显是在完成一项短期零工工作，他同时还有很多其他的客户。然而，如果这些平台发展到了这样一个阶段，即所有的工作都非常重要，且需要持续一段时间，那么情况就会有所不同。

然而更重要的是，通常光顾这些平台的都是一些小公司，它们不太在意就业法的细枝末节。它们可能会请多名咨询师与自己的员工一起完成同样的工作。回到20世纪90年代，因为雇用了独立承包人完成和员工一样的工作，微软（Microsoft）输掉了一场重要的官司，这也让他们意识到这其实是麻烦的开端。许多经验丰富但更加初级的经理出于正确完

成工作的好意而并不太留心有关管控的问题，因此他们进行了一定程度的监督工作，而这可能会被视为工作指导。这种监督工作最终会让该项目看起来像是雇佣工作。同样，有些初创公司可能并没有注意到它们招募的工作人员每周工作60个小时，尽管他们都是咨询师，但这样做已经算是加班了。

你的客户可能不太了解这些问题，因此你自己找到正确的工作方式就显得十分重要。就像俗话说的那样："买家风险自负。"

本章要点

- 在美国，独立承包人和雇员在法律上的合规性是一个重要问题。
- 美国国税局的20点清单可以用来判断个人是独立承包人还是雇员，但是这些规则并没有明确的使用方法，因此带来了严重的模棱两可的问题。
- 判断一个人是独立承包人还是雇员的关键因素在于行为约束、财务约束和相关方关系。
- 以合作方式加入公司的咨询师是最有可能对W2与1099问题免疫的群体。
- 咨询师可以被公司雇用，这些公司提供了薪酬服务和其他福利。
- 在某些情况下，受雇的咨询师可能符合享受加班费的要求，因此请留心这一领域的规则。

[1] IRS website, www.irs.gov/pub/irs-utl/x-26-07.pdf.

[2] Heather Sommerville, "Uber Has Lost Again in the Fight Over How to Classify its Drivers," Reuters, September 10, 2015.

[3] Mike Isaac, "Ruling Tips Uber Drivers Away From Class Action Suits," New York Times, September 7, 2016.

[4] Stephen Gandal, "Ubernomics: Here's How Much It Would Cost for Uber to Pay its Drivers as

Employees," Fortune, September 17, 2015.

[5] "Vendor Management System," Wikipedia website, https://en.wikipedia.org/wiki/Vendor_management_system.

[6] 美国1978年《国内税收法》新增的第401条K项条款，是一种由雇员、雇主共同缴费建立起来的完全基金式的养老保险制度。——译者注

[7] Francine McKenna, "PWC's California Overtime Case Settles, but the Big Four Business Model Will Change Anyway," Bullmarket, https://medium.com/bull-market/pwc-s-california-overtime-case-settles-but-the-big-four-business-model-will-change-anyway-8598ce74c1da#.id9xohnif.

第八章
作为自由工作者的员工体验

“如果你不能推动自己的业务发展，那么你就会被业务踢出局外。”

——B.C.福布斯（B.C.Forbes）

员工体验是工作领域里的一个新概念。越来越多的公司发现人才的竞争正不断升级，因此为员工打造一个乐于工作的环境是非常重要的。实际上，很多自由工作者就是因为员工体验满足不了他们才离开公司体系的。这种人才流失的情况引起了美国公司的关注。现在，为了了解是什么造就了最佳工作环境，又是什么让员工乐意待在这样的环境里，研究者和人力资源经理们展开了比以往更多的调查。考虑到这一点并且充分认识到了其中的讽刺意味后，我认为有关员工体验的洞察或许还可以应用到自由工作者身上。

雅各布·摩根是这一领域的专家，他是一名未来主义者，同时也是全球机构高级领导人智库——未来工作社群（Future of Work Community）的联合发起人，他解读了工作场所的变化以及这些变化对全世界人类的影响。（他同时开办了播客“未来工作”，我强烈推荐大家收听。）实际上，雅各布在2017年春季出版了一本有关员工参与度的书：《员工体验的优势：如何赢得人才战争——为员工提供期望的工作环境、必需的工具以及他们喜爱的文化》（*The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, The Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*）。在书中，雅各布分析了超过250家全球机构，阐述了如何创建一个可以用来展示工作、人们并不需要却真正想要的机构。我问雅各布，他在研究过程中是否从未考虑过仅有一名员工的公司。他的回答是：“对于个体工作者来说，这完全不是一回事。因为这些体验来自你和机构之间的交互。不过，好消息是没有人知道你在意什么，也不知道你最看重什么！”[1]

他接着提出了自由工作者应该考虑的三类问题：完成工作所需的工具，最利于表现强大工作成效的工作环境，以及公司文化。带着对雅各布的感谢之情，我们一起讨论一下这三个方面吧。

业务工具

不论专业是什么，自由咨询师都需要一些特定的“工具”才能像企业那样高效地运作。这些工具中最重要的是合同框架和财务结构。其他有用的工具包括培训和发展计划、市场营销计划以及技术策略等。

合同和风险框架

公司雇用个人时，不论员工的职务是销售人员、首席财务官还是接待员，公司通常都会提供一份写明具体工作安排的聘书，其中涉及薪资、适用的福利、工作时间、工作起始日期以及隶属关系等。咨询工作的说明同样需要细化到这种程度，但是请记住这里的基本关系是完全不同的。正如我们在第七章讨论的那样，就业法的基础源自主仆关系，公司和员工就好比主人和仆人。

在不考虑功能的前提下，网页开发者或临时首席财务官的咨询项目是在完全不一样的场所展开的。这是一种点对点的交互，在交互过程中，作为过程完成后的结果，每一方都确切地得到了一些东西：客户得到了期望的成果，而咨询师赚到了钱。理论上说，雇佣关系中也存在这种共同提升的关系，但其却是隐性的。

此外，在有合同约束的前提下，如果期望的目标未能达到，那么客户则无须付款。它的法律依据来自合同法而非就业法。这就是合同对咨询协议中成果或非成果的定义非常重要的原因。对于那些很难理解这一概念的人而言，我会把它比喻成雇用承包商来粉刷你房子的每一个房间。如果他们没有粉刷厨房，你可以暂缓付款；如果他们把厨房粉刷得很糟糕（例如他们只刷了三面墙），你可以暂缓付款，这是因为他们并没有兑现合同中约定的成果。咨询合同也是如此。

因此，自由工作者的合同不必太长、太复杂；合同与你的专业领域有关，有可能会非常简单。你可以使用包含业务关键条款的信函模式。此外，你可能常常要在客户拟定的合同上签字，在这种情况下，你要明白哪些条款可以接受，哪些条款需要协商，又有哪些条款是你要补充的。请不要把你所有的条款都加上去，只补充那些最重要的条款就够了。你必须明确理解客户补充的条款的意义。这其中可能有一些你愿意承担的风险，而另一些你则可以用保险来削弱它的影响，我将在本节最后讨论这一问题。你的抗风险能力可能较高，对于某些特定客户你可能不介意任何程度的风险暴露。这也是我将这种工具称为合同框架的原因。这里的关键是确定工作中固有的风险范围，判断哪些是你可以接受的，哪些又不是。对于风险暴露的理解将帮助你创建一系列的信函、合同，以及/或者保险保障，从而为你提供恰当程度的保护。

这就是说，如果你选择和MBO Partners这样的第三方雇主合作，那么这一节内容可能没有什么意义。在这种情况下，很多这样的问题都已经为你解决好了。我将在本节最后讨论这种选择。

典型条款

这里有一些你在开发合同框架时想要明确的内容。

有关工作范围的约定

非常重要的一点是，你和你的客户应就项目必须包含和不应包含的内容达成一致。最基本的，如果你们要提出一项建议，那么双方必须在完成形式上达成一致。如果一位客户想要得到一份30页的报告，但却收到了10张幻灯片，那么客户会认为工作目标没有达成。因此，你必须和客户达成以下明确的协议：

- 客户同意为项目提供的资源；
- 时间进度；

- 中期报告和交付成果；
- 对最终项目的认可。

费用和支付条款

一旦你确定了项目的价格，合同上的关键问题就是时间进度了。如果付款时间延迟，你会收取超时费吗？会有宽限期吗？对那些按完成百分比推进的项目，你必须确定可以获得付费的比率。

此外还应明确补偿费。这对于为了项目而需要长途旅行的咨询师来说尤为重要。如果你平时花费在飞机旅途上的时间是5个小时，那么这些时间是否需要补偿呢？一个好的经验法则是至少要补偿50%的时间，因为你也许还可以在飞机上工作。同样，在住宿费等方面，应该明确客户可以接受的成本类型和价格指标；万豪酒店（Courtyard Marriott）可能符合这种要求，但是四季酒店（Four Seasons）则可能没法达标了。在M Squared工作时，我们在南非做了几个项目，项目持续时间长达九个月，因此需要就差旅问题进行更多的协商。除了车船标准和住宿细节外，我们还就项目期间往来美国的行程次数做了约定。在项目开始前提供关于预期费用的更多信息，是降低客户可能对这些成本产生争议的风险的一种好方法。

相关方关系

如果你想作为独立承包人完成一个项目，那么你应该在协议中提到这一点。尽管在上一章我们讨论了独立承包人合规性问题，但这并不妨碍你阐明自己想成为独立承包人的意愿。你应该明确表示，作为一名独立承包人，你知道自己并不属于失业人员，你无法获得工伤赔偿或其他通常给予员工的福利。你可能还需要说明你已经查看了必要的保险范围，并且做出了是否选择保障方案的决定。我将在本节最后一部分进一步讨论有关保险的问题。

附加合同问题

之前讨论的问题可以体现在聘书中，这份聘书最好经由双方共同签字或确认。对于多页文档来说，成批地在每一页签上名字的首字母不失为一个好办法。

最高级的咨询师通常需要更详细的条款。下面的几项内容是合同中比较常见的，但是同样可以出现在聘书等非正式文档中。

知识产权

知识产权对咨询合同来说变得越来越重要。根据法律中有关“职务作品”的规定，作为员工，你的工作成果属于雇主。而作为自由工作者，除非另有约定，你的工作成果是属于你自己的。

很多客户会要求他们的咨询师放弃知识产权，这可以简单地通过将项目描述成职务工作来实现。此外，你可以明确声明将作品全部的所有权都授予客户。同样，你可以提供免费或收费的永久使用权，这样客户就可以共享你的作品了。

有些客户对知识产权的法律解释更为严格。一些公司，尤其是娱乐业公司会补充一条所有权道德条款，要求承包人不仅放弃所有权，同时也要放弃精神权利。我们在与迪士尼（Disney）合作时就遇到了这个问题。我记得自己当时对放弃精神权利的观点有点震惊。（实际上我觉得法律中有很多内容都让人震惊，包括独立承包人的定义。）我的律师向我解释道：“假如有一名咨询师认为给米老鼠加上胡子是个好主意，而且这个创意可能会非常受欢迎，这一创意的市场推广会带来观众和收益的增加，但由于迪士尼拥有米老鼠的所有权，不论是谁提出了‘小胡子’的创意，只有迪士尼有权对这个角色进行任何形式的展示。”因此，他们要求卖家主动放弃精神权利。如果你在企业中是负责创意的，那么你或许会遇到这个问题。在这种情况下，请务必咨询你的律师，这样你会明白所有权道德条款的意义所在。

保密协议

知识产权条款必然会带来保密协议（non-disclosure agreement，简称NDA）。许多科技公司都要求任何等级的员工和承包人签署NDA。我在为了本书进行研究而进入领英总部时也按要求签署了NDA。

NDA要求签署人不得向公司以外的任何人透露任何有关产权资料、商业秘密或专利的信息。很多人——特别是在加利福尼亚州——并不重视NDA，因为他们觉得自己是不可被强制的。这样有时是没问题的，但是一份精心设计的NDA可能是一种强大的保障，如果你的客户可以证明你蓄意破坏了协议，他们可能有权要求禁令救济、损害赔偿，甚至利润损失上的赔偿。

你在签署NDA后的风险受限于你对协议保护内容的认识，因此请务必真正理解哪些东西是被视为专有的，这样你才不会在不经意间违反任何条款。例如，客户名单常常被认为是商业机密。对于那些精通某一行业的人来说，协议中涉及的知识可能是你从其他地方获取的知识。因此，你应该和客户沟通，减小协议涵盖的范围，或者增加一些未包含在内的内容，确保不会出现意料之外的违规。

赔偿和纠纷

为了避免因糟糕的失败而带来的恐惧感，很多咨询师都会在合约中提出赔偿条款。最好的赔偿条款应该是针对双方的。在某些情况下你的客户是不会给你带来损失的，你也是如此。这些条款最好是根据法律规定而起草的，或者至少由精通合同的律师审阅过。

如何处理纠纷也是相关的条款之一。由于人人都想避免诉讼案件，仲裁和调解便成了典型的处理方式。在任何一种情况下，如果你签署了客户提供的合同，请确定其中提到了“有限证据”。求证牵涉争议信息的收集，这是法律诉讼过程中相当费事和昂贵的一个环节。它可能会以采访或笔录的形式出现（需要双方律师出庭，而他们都很昂贵）。如果取证是无止境的，那么申请仲裁并不会降低你的财务风险。此外，在你有所迟疑时，请先咨询律师，这样你就不必事后再咨询他们了。

仲裁是另一种解决争议的方式。我曾经和我的人力资源学生说过，仲裁的核心实际上是把钱花在解决问题上。这是一种通过使用受过训练的调停者来处理财务结算问题的方式。关于孰是孰非的证据和事实并不一定能对仲裁或诉讼起到重要的作用。这同样也不是我最喜欢的争议处理方式，但这可能是花费最少的一种方式，尤其适用于自由工作者。

我的律师曾经和我说过："合同就是一份有生命的文件。"请记住这一点。当你和客户协商各种要点时，你可能会发现需要重新考虑的漏洞或条款。每隔几年就修改一下你的合同是一种很好的做法。

自由职业者联盟（The Freelancer's Union）提供了一种合同生成器，可以让个人设计定制化的合同。毫不奇怪的是，这个工具是由自由职业程序员制作的，同时它的准确性也经过了自由职业律师的检验。

保险范围

任何合同的协商要点在于对风险的理解，应通过工具减少风险，并且根据你自己的风险管理容忍度调整风险的大小。这就是说，某些风险可以通过保险解决。如果你为自己的工作购买了错误与遗漏（errors and omissions，简称E&O）保险，那么你可能就不需要赔偿条款了。E&O保险也被称为职业责任保险，它对于咨询师的意义就好比医疗事故保险之于医生，这两类人都不应该出错，倘若不幸的事故发生，保险将承担相关责任。E&O一般有两种类型：索赔发生制、事故赔付式。前者相对便宜一些，但是必须在触发索赔行为的事故发生前到位。而事故赔付式E&O保险综合性更强，也更贵。有些咨询师可能会有选择性地购买此类保险，特别是在项目影响力较大的情况下，即便低概率的索赔也会产生重大的负面财务后果。

无论人才提供者是否是独立的个人，某些客户公司都会要求其承担一些包括E&O在内的保险费用。针对需要使用汽车的项目，它们还会提出汽车保险的要求，这可以简便地添加到你现有的个人汽车使用条款里。请务必将这些额外的保险费用添加进你的业务支出。

比较棘手的问题是针对工作场所中发生的伤害事故的工伤补偿险。如果你因为将打印机从A处搬到B处而在工作场所受了伤，那么这是可

以申报工伤补偿的。更重要的是，如果你在家庭办公室里忙于一个客户项目时患上了腕道症候群，你依然可以向客户申请工伤补偿。这就是为什么很多公司更倾向于使用那些拥有自己的工伤补偿提供者的咨询师，这样任何索赔都不会影响该公司的政策。

然而，作为单人公司，你并不需要承担工伤保险；美国大多数州允许你将自己排除在强制性工伤补偿项目之外。因此，这可能就是一个难题。

这个问题的解决方案之一是请一名专业的合作伙伴来处理你的雇佣和合同问题。MBO Partners和人才波（TalentWave）等一些公司为咨询师们提供了一系列的服务。（我们将在第九章讨论这些方式。）对于不愿意在工伤补偿上让步的客户来说，就业咨询平台可能是最佳的选择。

财务框架

无论你的职能是什么，你都必须管理好工作上的财务问题。最基础的比如你需要向客户收费，收取款项，支付费用。或许对会计师之外的大多数咨询师来说，这是业务经营中最不受欢迎的一个方面，但是随着越来越多针对中小企业的产品被发布到云服务上，这一情况正在发生改变。这些产品可以让你设置一个基础的会计系统，以便跟踪你的收入和开销，计算利润、损失以及预估税费。当然，一旦你设置了自己的企业财务系统，那么与你的税务顾问或会计一起检验这个系统则不失为一个好主意。

会计簿（QuickBooks）可能是小型企业财务界里最大的竞争者。该公司现在为自由工作者们提供了一个名为会计簿自雇版（QuickBooks Self-Employed）的新版本软件。它的特点是可以在授权情况下查看你的银行账户交易记录，帮助识别可能与业务相关的费用。同样，FreeAgent.com是专门为这一市场开发的产品。除了发票和财务报告之外，它还提供项目评估工具、时间跟踪功能以及使用智能手机上传和跟踪开销记录的功能。自由代理（FreeAgent）是一家英国公司，但它提供了美国市场版本。

除了这两家公司，还有许多产品可以为小型企业和独立专业工作者

所用，如新账本（FreshBooks）、波涛（Wave）和轻会计（LessAccounting）等。亿罗财务软件（Xero）是一种基于网络的产品，它融合了Timesheets.com，这是一种针对公司的计时和计费系统，但通常对自由职业者免费。（我将在第九章提供针对自由职业者的多种应用的简介。）

如果管理自己的会计系统的想法看起来令人却步，那么还有其他方式可供选择。你可以请公司或个人为你完成这些工作。同侪网（Peers.org）是一个针对自由职业者的市场，为你提供了可以寻找这些资源的地方。

此外，你可以看看就业平台市场里的MBO Partners或TalentWave等公司。这些公司不会为你提供业务损益表，但你可以成为它们的雇员，这样它们就会处理所有有关发票、时间管理和档案的工作。它们也提供支出报告功能，并且还提供包括医疗保险、工伤补偿、E&O保险和退休项目在内的福利。

如前一小节讨论的那样，如果你选择经营自己的事业，则需要购买保险，至少得购买E&O和医疗保险。如果你的工作空间并非你的住所，那么你可能还需要购买一般责任险。有些联合办公空间可能会要求你提供这类保险证书，因此请务必检查这些协议的细则。

其他重要工具

无论你是博主还是财务主管，为了保持作为一名咨询师的专业优势，你需要花些时间投资自己。你应该像企业一样建立自己的培训和发展计划。为了得到更多的业务你还需要哪些技能？你是否应该参加一些研讨会或交易会？对人力资源等专业人士来说，他们可能还要参加由重点行业协会推出的必须参加或推荐参加的继续教育项目。在这些项目推出的时候，很多人有了参加的想法，但他们并没有从长计议。最好是把这些机会看作打造你的智力资本、综合市场营销能力的机会，这样你可以获得更多战略性的视角，更好地理解哪些项目和哪些付出能够给你的业务带来最好的回报。

这对你的市场营销方案来说也是如此。你是否要参加一些从业务发

展角度来看是社交好机会的活动呢？请在预算中考虑这些因素，不要忘了加上社交活动、市场营销材料、网站主机租赁、平面设计服务和协会会员费等费用。

技术手段是当今世界的另一种利好，你可以注册订阅，然后又忘记自己曾经订阅过这些东西。你一定有电脑、电话以及打印机的开销，但是你是否还在考虑购买其他服务？或许你需要调查猴子（Survey Monkey）订阅服务来为你执行研究工作，或是利用统计图表（Pictograph）制作博客上需要的信息图。相反，如果你需要其中的一项服务，你是否可以要求客户为此付费，或是从你的业务开销中支出呢？（你可能需要就此与财务顾问进行讨论。）你是否购买了领英专业版服务，还是一直在使用免费的版本？你是否打算从Fiverr网站上雇用网页开发者更新你的网站？你应该考虑所有的技术性花费，从而认清它们在业务中所占的成本。

工作环境

实体工作空间是员工体验策略的关键因素之一。因此，这同样应该成为你的单人公司员工体验的一部分。

毫无意外的是，由于联合办公空间和零工市场直接相关，随着零工市场的发展，联合办公空间呈现出了惊人的增长。2007年全世界只有75家联合办公空间，而到2015年，联合办公空间的数量达到了7 800家。[2]技术性自由工作者数量的增长推动了共享办公空间的爆发式发展。

WeWork市值100亿美元，是最大的新兴联合办公供应商，同时也是美国第四大房地产公司。它是零工经济力量下诞生的典型代表。房地产行业分析师表示，2001年科技股崩盘后，长期联合办公公司雷格斯（Regus）损失了短期客户，无法为长期租赁提供资金，从而陷入了破产的境地。WeWork在同样的经济模式下运营，但是现在自由工作者构成了它的重要业务来源。此前，短期租赁空间都是出租给销售部门或初创企业的，而它们在经济萎缩中都不堪一击。作为一个市场部门的非传统工作者的崛起、WeWork的发展以及对零工经济和共享经济需求的认识，让它们的模式在经济不稳定时更具适应性。其成功激发了很多其他企业加入这一竞争。空间（Spaces）、定制联合办公空间（Bespoke

CoWorking）和支点办公桌（PivotDesk）等联合办公空间可以按周或按月提供工位，从而为有需求的人提供了办公室感觉之外更多的东西。在旧金山郊区的米尔谷，有一家专门针对女性的联合办公空间海芙瑞（Hivery）。它将自己定位成一个女性可以在其中进行创造、展开合作、相互支持的空间，吸引了企业家、重返工作的母亲和婴儿潮一代的退休人士。

然而，你最好亲自考察一下这些不同的选择，找到最适合你的那个。我为本书所做的一次采访正是在旧金山的WeWork空间进行的。那是一个星期五的下午，我们坐在一张乒乓球桌附近。那里的气氛相当时髦和嘈杂，还有点儿令人分心，乒乓球在空中疯狂地飞来飞去，有几次差一点儿击中我。这种工作环境可能并不适合每一个人。同样，摆脱了破产厄运的Regus依然在大多数市场中运作着，现在它更像是一家公司，而且对某些人来说可能太过古板和乏味了。

共享办公空间的重要考量因素在于费用。表8-1对比了旧金山繁荣地段SOMA（南市场）的几处空间。大多数供应商提供单日收费以及会议室租赁服务。Regus则要求签订24个月的合约。如果你打算这么做，请务必检查所有的附加条款，了解全部的费用。

表**8-1** 联合办公空间每月费用

办公空间	任意工位（单位：美元）	专属工位（单位：美元）	办公室（单位：美元）
Citizen Space *	200	425	未报价
Parisoma *	345	595	1 250
Regus **	未报价	342	798
Space Works *	340	510	780
WeWork *	220	350	400

注：*2016年12月31日网站上公布的旧金山南市场地区费率。
**2016年12月31日Regus发来的电子邮件里提供的南市场地区单人30天最低费率。

今天，联合办公设施所坚持的设计思路是在工作空间中融合多种选择，从而让员工达到最佳的表现。当你需要集中精力深入研究某一主题时，应该有一个精心设计的符合人体工程学的空间使你专心工作。大多数人为了减少干扰而偏爱与他人隔绝的私密空间。现在的建筑师和设计师为白天的工作设计了舒适的空间，但是这只是另外一种在办公桌之外阅读以及/或在笔记本电脑上工作的选择。照明是其中的关键，某些特定任务的区域需要足够的亮度。在支持不同活动的空间中，隔音功能也是非常重要的。重要材料的存储和获得让工作变得更有效率。

休闲空间也是一个重要的考察标准。大多数配置都提供了厨房和非

正式的沙发。有些还有独特的游戏空间，可以提供从桌上足球到乒乓球再到弹珠游戏的任何体育娱乐游戏。

《哈佛商业评论》近期的文章指出，能够提升士气的另一项工作环境指标是色彩。脑力劳动者应该在工作时感到放松。而一个放松的环境应该是明亮且整洁，在视觉上比较简单的。鲜明的现代主义风格无益于工作，然而尽管如此，很多联合办公空间的设施还是都倾向于这种审美风格。[3]

如果你的工作环境就是自己家，你应该在设计工作空间或改造现有空间时考虑上述要点。请保证你的工作空间除了一张桌子之外，还有一把舒适的椅子或一张沙发。或许你无法重新给房间刷上令人放松的色彩，但清理空间会起到一些帮助作用。你要弄清哪种程度的噪音会影响到你；有些人需要持续不断的音乐，而其他人则更喜欢安静。隐私也是一个相关因素。你是想在一个生气勃勃的家庭环境中工作呢，还是更愿意在努力工作时离群索居？

另外一个问题是，作为一名个体从业者，你需要经常与他人会面吗？如果你想与他人合作，那么可以在哪里进行这种私人的会面呢？和许多企业家一样，我在楼上的卧室里创建了自己的公司M Squared。（实际上我不得不关上房门，用这种象征性的方式证明自己正在工作。）由于我与客户和咨询师的会面变得越来越多，咖啡、午餐和停车的费用也开始增加，这迫使我们租用了办公空间。那是25年前的事了。在今天，通过液态空间（Liquid Space）等共享经济服务公司可以很方便地找到会议室，这让租用传统办公空间或联合办公空间的决定变得和以前有些不同。如果一个人每月只需要使用几次会议室，那么每次75美元的费用则比花四倍价钱租用办公室或联合办公空间的工位更划算。

最终你需要考虑所有这些选择，判断哪种办公条件更适合你。这样你就可以为自己打造适合自己发展的最佳环境了。

公司文化

对很多咨询师来说，成为自由工作者是生活方式上的一种选择。成为自由工作者的原因，部分是出于掌控自己的生活以及打造灵活且回报

丰厚的职业生涯的意愿。从定义上看，这是具有一定文化内涵的。尽管你为客户的项目工作得十分辛苦，但你可能就是想这样，或者至少你想按照自己的方式来工作。支持你这样工作的精神正是你所在的单人公司的公司文化。

“重要时刻”（moments that matter）是今天有关员工参与的一个重要理念。不同类型的公司都在尝试和员工一起庆祝这些重要时刻，例如婴儿出生这样的家庭事件，或是购置新居的人生里程碑式事件，抑或重大升职这样的职业生涯事件，等等。在这种情况下，你可能会想到自己的个体企业。哪些时刻对你来说是重要的呢？

它或许是你想要庆祝事业发展的时刻。当我在青年企业家协会时，我的一名企业家伙伴每实现一次收入上的重大里程碑事件就会为自己买一款珠宝。（她从300万美元跨越到500万美元时买的那款珠宝非常好看。）无论你是在收入、客户数量还是工作年份等方面达到了里程碑式的进展，你都没有理由不对自己的进步做出类似的肯定。

这里的关键在于以公司的名义庆祝你的成功。这是你公司文化的一部分。即便一人公司也可以有自己的文化。你的公司文化是正式的（例如朝九晚五），还是更加自由、根据每天的情况而定的？你在打造品牌的过程中定义了核心价值。如果其中一项涉及社区服务，那么这将如何体现在你的公司文化中？你是否会将自己的一部分利润捐赠给慈善机构，或是向社区贡献自己的时间和专业技能？

相反，由于你掌控着自己的时间，你不能将所有时间都用在工作上，你是否应该采取措施来保证兑现上述文化呢？一定会出现需要你埋头苦干、持续工作直到完工的情况的。（顺便提一下，写书就是这样的。）但是每天工作16小时对大多数人来说都不是一种稳定的状态。出于自身精神健康的考虑，你应该在日程安排里加入一些锻炼、会友、打高尔夫的休闲时间。如果你的日程表上写着上午7点到9点应该在健身房，那么你就不能将与客户会面的时间安排在上午10点。有时你可能需要重新安排健身时间，但是很多情况下你都不会这么做。

请做出明确的时间安排，不论是你的私人时间还是用在社区上的时间，这些都会提高你的工作的影响力。即便这种影响力是无形的，你也会得到更多的支持。此外，当你引入其他自由工作者来协助你完成大型项目时，你对自己的业务则会有更多的发言权。我的工作不仅是我一个人、一台电脑和一部电话。我正在打造一个工作环境，让我能够有出色

的表现，为客户带来更多的价值，并且服务于我的社区。

就算是一人公司也有自己的文化。

本章要点

- 为了给自己创造最佳的员工体验，你需要恰当的工具、工作环境和文化。
- 了解典型合同的哪些条款对你来说是重要的，是创建可以灵活应用在工作上的合同框架的第一步。
- 咨询师需要用财务框架来帮助他们有效地运营业务。
- 为咨询师提供薪资服务的公司平台，可以为那些希望简化运营过程的人分担部分企业运营工作。
- 你需要打造一个能够让你发挥最佳水平的办公环境。
- 你可以选择联合办公方式，通过租用办公空间来满足自己的需求。
- 考虑一下，为了保证业务充满活力并对你有意义，你希望为自己的企业文化添加哪些要素。

[1] 2016年11月1日雅各布发给作者的电子邮件。

[2] Solo City 2016 Report, p.14.

[3] Sally Augustin, “Rules for Designing an Engaging Workplace,” Harvard Business Review, October 2014.

第九章
零工经济的生态系统

“我们全靠自己齐聚一堂。”

——莉莉·汤姆林（Lily Tomlin）

作为一名独立咨询师和企业主，你只能靠自己。如我在第四章中所说的那样，你是一座孤岛。而你并不是一座未知的岛屿。和那些停满游艇、渔船、私人飞机和水翼船的希腊岛屿一样，你还有一个可以为你提供各类物资、游客、信息以及各种支持的生态系统。从帆船到小型直升机，其中的竞争者各有不同。你需要了解它们的细微差别，判断哪些适合你，最大程度地利用好这个生态系统。

你可以把业务运作的很多部分都外包给公司和个人。同样，作为一名独立的自由工作者，有许多公司、软件包、网站和技术平台可以让你的生活变得更加便利。需要澄清的是，这其中不包括你可以从中觅得业务的数字人才平台。让我们从就业服务平台的顶端开始讨论吧。

就业平台

如果你不想经历自己创业的麻烦，那么通过就业平台来工作也是可行的。除了入门指导和供应商历史外，这其中还有很多重要的差异需要领会。

这个行业中有许多类似MBO Partners、WorkMarket和零乱公司（ZeroChaos）的竞争者。许多竞争者（即使不是大多数）都致力于为客户解决独立承包人合规性问题。它们希望确保那些我们在第七章讨论的就业风险不会给客户带来麻烦或处罚。有些公司专注于客户公司，而不太在意工作者。它们在自由工作者合规性评估之外还提供了犯罪背景

查验、法律制裁或待查风险清单检查、药物测试以及信用验证等服务。它们认为自己是名义雇主（employer of record，简称EOR）公司，不论是因为预算、人员数量限制，还是管理难题，只要客户不愿雇用某些工作者，它们就将承担起这些工作者的雇主责任。

如果你已经选好了就业平台，或者正在主动寻找自己的就业合作伙伴，那么请找那些同时提供咨询师解决方案的公司。MBO Partners是这一领域的领先企业之一，部分原因在于该公司在创立时就已经考虑到了工作者的需求。实际上，“MBO”意指它最初的名字“我的业务办公室”（My Business Office）。该公司创立于互联网早期发展阶段，那时新技术的出现会给劳动力市场带来巨大影响。和其他竞争者不一样的是，MBO Partners当时吸引了那些想要在网上开展独立工作的工作者们。

今天MBO为自由工作者们提供了综合性的系列服务。你可以选择最适合你的体系，如果你打算组建公司，你还可以优化你的业务体系。MBO非常精通这一市场，它可以提供适用于个体经营者的服务，也能够为专业公司打造定制化的服务。另外还有以下一些服务：

- 名义雇主；
- 高达1 000万美元的责任保险；
- 合同审查和行政服务；
- 自动向客户上报你的工作时间；
- 通过直接存入的方式发放税后工资；
- 费用合规性审查和处理；
- 1099非雇佣税收表格的季度税务管理或公司收据服务；
- 税收优惠渠道，包括个人401K计划。

顺带提一下，普华永道数字人才平台使用MBO Partners的服务来验证申请成为会员的自由工作者的就业状态。申请过程包括针对个人咨询服务特点的调查。调查结束后，申请人会被告知其主要工作是什么。

TalentWave是这一领域的另一个竞争者。尽管它更注重公司客户业务，它也为咨询师提供专门的服务，内容包括协助准备工作项目说明

书，与客户一起提前审核希望按非雇佣关系获得薪酬的独立咨询师，提供医疗保险福利、快速付款以及合同管理等服务。

Collabrus是我在20多年前创建的一家管理承包人合规性问题的公司。我们开办这家公司是为了给M　Squared的高级咨询师们提供一个雇主，因此我们考虑到了他们的需求。公司提供一些针对性的福利，包括一组健康保险计划、一份匹配的401K计划、低价E&O保险、通勤福利以及125号计划（该项计划允许对部分医疗和儿童保健开销实行税前减免）。

上述清单并不详尽。它想要告诉你的是，如果你有就业平台方面的需要，那么你可以有很多好的选择。

得到福利和服务

如果你决定独立工作，那么没有必要从零开始。有很多网站可以为你提供帮助，协助你得到丰富多样的福利。以下是一些这样的网站。

自由职业者联盟　这是为支持自由工作者而开办的首批网站之一，它通过政策社群向工作者们提供支持。自由职业者联盟网站表示："我们通过政策行动、研究和思想领导力给自由工作者提供强大的发言权。我们的目标是让独立承包人得到足够的权利、保障以及专业化的福利待遇。"[1]其中的福利包括：

- 健康保险、眼科和牙科保健项目；
- 包含了401K养老金转存项目的退休福利；
- 针对自由工作所需常规服务的折扣，比如来自会计公司、美国政府雇员保险公司（Geico）、方形空间（Squarespace）网站主机服务和活力车（Zipcar）共享汽车等服务的折扣；
- 帮助解决客户未付款的问题。

自由职业者联盟也提供我在第八章中谈到的定制化合同工具。

另外，值得一提的是，该机构会协助处理客户拖欠费用的问题。多年来，它为客户提供记分卡，让会员给其客户打分，尤其是针对及时付款这一问题。对自由工作者来说，客户不付款是一个大问题。纽约市最近通过了一项《自由职业不免费法》（*the Freelancer Isn't Free Act* ），其中规定自由职业者应在合同规定的日期内或工作完成后30日内获得报酬。该法案同时还禁止因为采用快速付款方式而在支付金额上打折扣的行为。[2]

Peers.org Peers是另一家非营利性支持机构，它提供自由工作者所需的资源。它的使命是帮助共享经济中的工作者，为这些人提供AirBnB列表管理、共享房屋或汽车的远程钥匙交接、共享房屋门房等特别的服务。它同样还为零工工作者提供一些可用的服务：

- 医疗保险，包括牙科和眼科保险；
- 人身保险，包括伤残险；
- 退休金储蓄项目。

Peers还汇总了零工经济和共享经济的网站。通过Peers，你可以按共享出行、房屋服务、家庭住宿、技能和人才、教育、护理、杂物与清洁，以及专业/自由职业等分类访问所有种类的人才网站。

Stride Health 跨越健康（Stride Health）是旧金山一家诞生于2014年的健康保险信息平台。它向那些为自己和家人寻找合适的保险计划的自由工作者提供推荐引擎。它与优步、邮递伙伴（Postmates）和任务兔子等多种按需平台合作，从而确保服务能够覆盖自由工作者群体。它用自己的算法预测客户的健康保险费用，然后在网络上进行搜索，找到满足价格和功能需求的最佳选择。他们表示，每次搜索只需10分钟。

Alliance Direct Benefits 直接福利联盟（Alliance Direct Benefits）是一家专门为小企业及其员工的家庭提供支持、教育和医疗福利的非营利机构。它已经运作了近40年，现在也为自由职业者和自雇人员提供服务。这并非一家保险公司，尽管它是一个会员制机构，但鉴于其规模，该机构同样可以实现购买力杠杆的作用。换句话说，作为个人，你可以得到团购价的医疗保险、旅行折扣或法律服务。

邦克保险　邦克保险是一个错误与遗漏保险平台。（有关该项保险的目的我们已经在第八章讨论过了。）该平台为根据客户要求而有该项保险需求的自由职业者而设。相反，它同样服务于客户端，为其处理必要的合规性跟踪问题。该平台由拥有15年经验的资深保险人士查德·尼斯克创办，他发现传统保险市场无法让自由咨询师以及/或他们的客户得到咨询合同所需的快速且高效的保险服务。邦克平台开创了合同相关的保险市场，为自由工作者和他们的客户解决了这方面的问题。

Honest Dollar　诚银（Honest Dollar）为自由工作者提供了退休保障，如IRAs、Roth IRAs和SEP IRAs [3]。这一平台还提供一个便于为账户积累资金的退休应用。它尤其受到自由工作者的欢迎，对于那些希望为他们所部署的自由工作者提供退休保障的客户，它在某种程度上创造了一种退休产品。客户愿意通过Honest Dollar系统来支付自由工作者的薪资，它让自由工作者们可以将收入的一部分用于专门的退休保障。2016年春天，就在Honest Dollar因此得到媒体关注时，高盛（Goldman Sachs）收购了这家位于得克萨斯州的公司。

Ubiquity　处处在（Ubiquity）是位于旧金山的一家金融科技公司，它专注于为小型企业和个体经营者提供退休保障服务，或者如其网站所言，它服务的是“另外4 000万人”。[4] 该公司拥有名为“single（k）”的个人401K计划。它的费率固定，并且可以在线进行设置。Single（k）让自由工作者能够为退休保障做出更多的投入，并且最终可以被纳入IRA或Roth IRA等个人退休账户。

业务服务和应用程序

有许多工具和服务可以让你的自由工作者生活变得更加轻松。在为本书进行调研时，我在Survey Monkey上完成了一次自由工作者调查（如图9-1所示）。我想了解他们对以自由工作者身份经营业务的利弊的看法。我只收到了不足100条回复，因此这不算是一个大样本，但是足以让我了解他们的倾向了。出人意料的是，他们对自己的“职业”最喜欢的一点是客户工作。同样，创造思想领导力这一点也得到了高度的评价。他们不喜欢的是会计和收款、市场营销，当然还有销售。

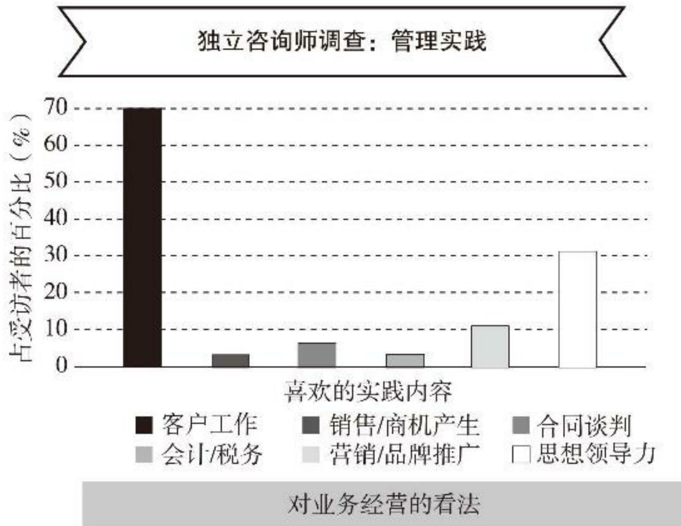


图**9-1** 独立咨询师调查：管理实践

如同我们在第八章谈到的那样，很多工具和服务能帮助你完成财务工作。此外还有一些服务可以帮助你完成其他领域的工作，如合同管理、生产力管理、传播和社交媒体等，甚至还有专门针对自由职业者的销售管理系统，可以帮助你跟踪商机、等待交易和管理交易。在这个不断创新的世界里，任何事物都可以有自己的应用软件，我无法列出所有的应用，不过表9-1提供了一些最热门的以及/或者正面评价最多的应用。

表**9-1** 面向自由工作者的工具

获得零工工作	工具
销售管理	Insightly，Capsule CRM，Streak，ContactMe，Desktime，Funnel
提案申请	Proposify，BidSketch
社交媒体	HootSuite，Buffer，TweetDeck，Tweriod，Buffer App
完成零工工作	
项目管理	Asana，Podio，Trello，Wrike，Freedcamp，Vorex
时间跟踪	Timely，Harvest，Toggl，Freelancy，HubStaff，Cushion，Timesheets.com
生产力管理	Teux Deux，Wunderlist，NowDoThis，Helium，FocusBooster
获得酬劳	
会计	Fresh Books，QuickBooks，Wave，Zoho，Paymo
费用管理	Shoeboxed，Expensify，Xpenditure
合同/法务	Bonsai，Shake，W9 Platform

社群

有很多方法可以为你的独立工作生活方式打造社群的感觉。就像我在上一本书里所说的那样，自由咨询师作为一种职业的兴起正好同步于星巴克咖啡的显著增长，这并非一种巧合。对很多人而言，星巴克替代了办公室饮水间，成为一个可以与他人会面、与同事交流、召开团队会议的地方。任何一个在下午两点走进星巴克或其他咖啡屋的人都会好奇：“这些坐在电脑前的都是些什么人？”答案是这里的很多人都可能是零工工作者。

专业协会和民间组织可以为你的职能或专业带来社区氛围。联合办公空间同样提供了人与人之间一定程度的连接。例如，在WeWork，办公室租用者被称为会员，这里有许多会员活动，比如夏令营。Hivery是加州米尔谷的一个联合办公空间，它位于旧金山的市郊，是专为女性开办的社交空间。这家办公空间为会员提供多样化的活动，如写作工作坊、企业家圈子、周一冥想等，所有的活动都旨在创造一种社区的氛围。[5] 同样，如果你能够承担办公空间的费用，那么这种社区氛围可能会给你带来更多好处。

最后值得一提的是，还有一些专门针对自由职业者以及/或自由工作者群体的网站和博客。它们提供了吸引自由工作者的有趣话题，例如怎样才能应对欠款客户，如何用非常规方法找到客户，以及可以谈生意的最佳咖啡店等。

数字人才平台Upwork上有一个自由职业者100强网站链接。由于内容太多，Upwork将这个清单分解成了顶级网站清单，并且以最适合平面设计师、插画师和动画师、软件开发者、独立网页设计师、博主、独立写作者、文案和营销、社交媒体以及专业博客博主等职业为标准对这些网站做了进一步的划分。[6] 你可以选择最适合你的那些，了解如何更好地管理自己的业务的小窍门。

本章要点

- 就业平台提供了发票、收款和扣税等服务，从而简化了你的业务运营工作。
- 不少实体可以为独立承包人提供医疗福利、退休金项目，以及/或责任保险等服务。
- 目前有许多针对自由职业者市场的工具，它们可以让会计、市场营销、时间管理等一切事务都变得简单些。
- 如果你能承担相应的费用，联合办公空间可以为你提供多种类型的社区体验。

[1] Freelancer's Union website, www.freelancersunion.org/about/.

[2] Lucy Lupion and Jill Rosenberg, “Statutory Protections for Freelance Workers: New York City Paving the Way for a New Category of Worker?” JD Supra Business Advisor, November 3, 2016, www. jdsupra.com/legalnews/statutory-protections-for-freelance-40459/.

[3] 这三种都是美国个人退休账户类型。——译者注

[4] Ubiquity website, www.myubiquity.com/educate/.

[5] The Hivery website, www.thehivery.com/events/.

[6] “Top 100 Freelance Blogs,” Upwork website, www.upwork.com/blog/2009/04/top-100-freelance-blogs/.

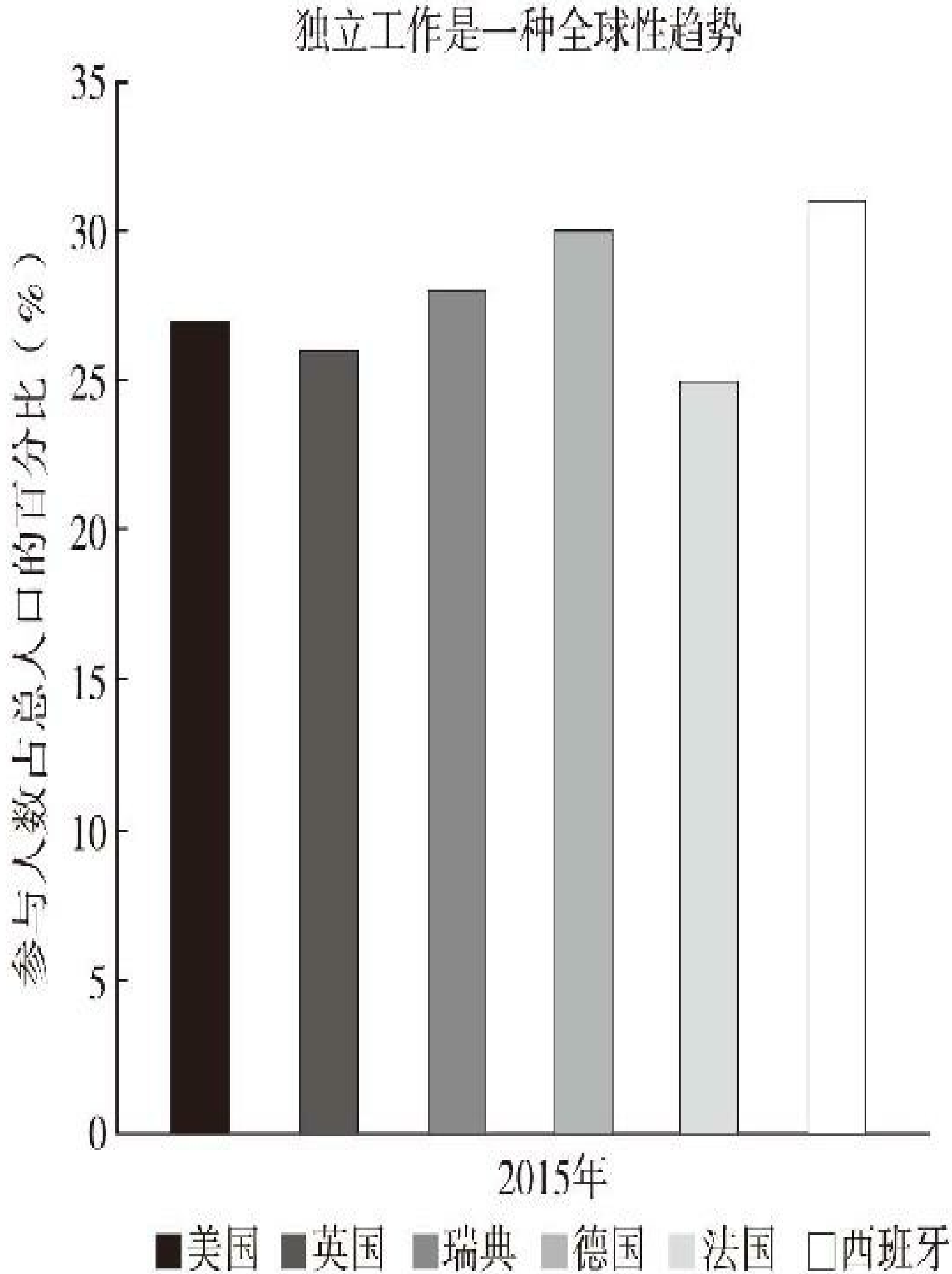
第十章
零工经济的未来（一）：政策和政治

“预测本就不易，预测未来更是难上加难”

——尼尔斯·玻尔（Niels Bohr）

对于零工经济活动本身和它的规模，许多相关报道都做出了不同的定义和估测，但它们都有一个共同点：它们认为独立工作的趋势将在世界范围内兴起。麦肯锡全球研究所的一项研究表明，未来自由劳动力市场将以每年18%的速度增长。麦肯锡全球研究所认为，这种发展部分归因于数字人才平台上的风险投资额从2010年的5 700万美元增长到了2014年的40亿美元。[1] MBO Partners的研究表示，到2021年，美国自由工作者的人数将增长16.4%，占美国非农业劳动力人口的41%。[2] 国际猎头巨头任仕达（Randstad）的预测更为大胆，其认为2025年超过50%的劳动力都是非传统工作者，或者说都是灵活就业者。[3]

这种增长是一种全球化现象。全球范围内非传统工作安排的增长程度是麦肯锡全球研究所的一项重要发现。不仅在美国，在大多数欧洲国家，至少四分之一的人口以某些方式参与了这种非传统工作，参与率甚至比研究者预计的要高得多（如图10-1所示）。[4]



独立工作是一种全球性趋势
参与人数占总人口的百分比（%）
35
30
25
20
15
10
5
0
2015年
美国
英国
瑞典
德国
法国
西班牙

图**10-1** 全球独立劳动力

同样，非传统工作者涵盖了各个领域，从中国的共享出行服务滴滴快车到澳大利亚的Expert360咨询平台，还有大量提供专业资源金字塔上不同等级服务的数字平台。此外，Fiverr等许多美国平台都拥有全球化的工作者网络。确实，现在很难在Fiverr上找到美国的初级程序员了，因为他们要和发展中国家收费很低的竞争者竞争，这些竞争者通常会以非常低的价格竞标。

这种世界性的增长缘于一系列因素，包括科技、人口趋势和劳动力赋权等。科技无情地重塑了我们的生活。在过去20年里，我们目睹了互联网、社交媒体和移动通信指数级的增长。但在劳动力自动化软件公司WorkMarket的首席执行官斯蒂芬·德威特看来，云技术的到来加速了劳动力市场的这些变化。由于可在云上添加新的服务器，平台的处理能力不再受到限制，我们能够开发算法来匹配从基因序列到专门人才的任意数量的参数化问题。这对于大多数婴儿潮一代来说是很难理解的。当我以一名在模拟世界里开启职业生涯的数字世界公民的身份撰写这本书时，我依然对那些粉红色的“当你外出时”电话留言条、哑终端和美国网景公司（Netscape）记忆犹新。但是X一代和千禧一代并没有这样的工作经历。对于这样的工作群体来说，科技发展就是生命的一部分，它意味着对新方法的接纳，而其带来的结果也更易被采纳。实际上，从20世纪90年代起，旨在帮助大多数婴儿潮一代工作者适应新技术的密集型变革管理项目成为很多咨询公司的大生意。而现在，公司里的人大部分都是千禧一代，变革管理被四小时的培训课程取代了。目前云上的创新都是即插即用型的。

同时，劳动力的组成结构也在发生着变化，这迫使公司考虑采用不同类型的工作人员。每天都有一万名婴儿潮一代的工作者退休，这样的事实让一些行业受到了比其他行业更大的冲击。[5] 韦恩·卡肖是科罗拉多大学全球领导力项目罗伯特·雷诺兹主席和人力资源管理协会（Society for Human Resource Management，简称SHRM）前任主席，他指出很多公共设施在架线工的操作中受到了不成比例的影响，由于新的工人并不具备前任的丰富经验，这可能意味着他们需要更多的时间才能修好暴风雨后倒下的电线杆。在这种情况下，公司需要在传统市场和非传统市场以及自由工作者市场中寻找新的工人。

独立工作的形式得到了越来越多的采用，这种现象赋予了工作者权利，让他们对自己的工作有了更多的掌控。麦肯锡全球研究所和任仕达

等不同行业的研究表明，对以项目为基础的工作的渴望在不断增长，主要因素在于灵活性和掌控力。政府同样注意到了这一点。在最近的一次演讲中，美联储理事莱尔·布雷纳德（Lael Brainard）指出，对灵活性的渴望是零工经济发展的重要催化剂。[6] 新型工作模式和相关科技让个人能够更加轻易地按他们每周想要的工作时间进行工作。对那些能这么做的人来说，这可能会减少他们的工作时间；而希望工作时间超过每周40小时标准的人则会增加自己的工作时间；对那些偏好完全灵活的工作模式的人而言，他们的工作时间则会更加不确定。

这种发展将影响我们的经济。与就业法律相关的法律和监管框架的变革势在必行。自由工作者的社会安全保障也是需要解决的问题。为了能够从独立劳动力市场得到最大的利益，公司也需要以不同的方式调整组织架构，这意味着我们的教育体系也将随之发生变化。最终，个人只有了解了所有这些变化才能适应新的环境。更重要的是，尽管如此，他们还需要以不同的方式管理自己的职业生涯，从而在这个不断演进的市场里取得成功。想要洞悉未来似乎有些强人所难，因此我将在这一章从政策意义开始讨论。（第十一章会讨论为了在零工经济中繁荣发展，我们将在商业和自由工作者这两个方面做出怎样的准备。）

我想在这里声明一下。由于有关零工经济的全新研究层出不穷，本书的很多部分写起来都非常困难。也就是说，在描述一个不断变化的事物时，想要做到全面和准确是很不容易的。没有什么比本章提出的未来和政府政策更能反映该问题的某些维度了。不仅我们对与预测相关的事物抱有常见的不确定感，2016年美国大选出人意料的结果产生后，我们所处的环境也变得更加混乱了。接下来我会引用各方专家对特朗普政府管理下的人才市场的预测。如果你在多年后读到本书，请把这当作历史性的（或可笑的）轶闻吧。

市场全局

我们正处在一个已经出现了新型工作模式的时间点上，它有可能会带来彻底的改变，但是政府和社会并没有跟上变化的节奏。与此同时，零工经济遭遇了相当大的压力，优步司机的就业状态受到了如此多的关注，政界和商界人士不断提出美国就业市场的问题。没有任何当权人士会将非传统工作的增长和传统工作增长率的下降联系起来。我发现有趣

的是，很少有人试图在整个“工作”图景中加上非传统工作，迄今为止还没有人这么做。

问题的部分原因同样来自语义。德勤咨询公司（Deloitte Consulting LLP）的经理、《强势时代》（*Powerful Times* ）的作者埃蒙·凯利认为，就像人们希望将共享经济等同于零工经济那样，在工作中也有类似的问题。他指出，美国人彻底将工作（work）等同于职业（job）了，但是工作的内涵远比职业丰富得多，或者更精确地说，这里的职业实际上是“规律性的全职工作”。[7] 标准产业分类代码（SIC codes）和其他职位分类系统描述的不再是今天完成的工作。工作包含了兼职工作、自雇工作、零工工作、志愿服务等各种各样的事务。

韦氏字典将工作定义为“一种人们在其中发挥力量或能力去完成或执行某事的活动”。[8] 实际上，在其引述的全部11条定义中，从未出现过“受雇”（employment）一词。工作（work）并不等同于职业（job）（如图10-2所示）。

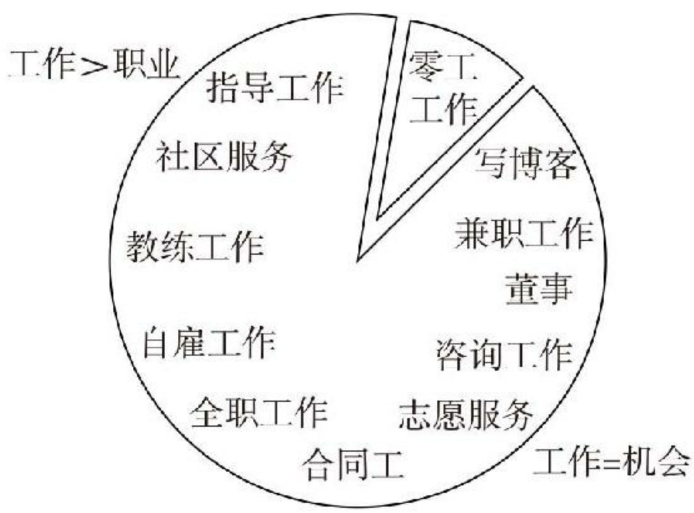


图**10-2** 工作（**work**）≠职业（**jobs**）

令人遗憾的是，社会架构对雇佣关系的依赖造成了对职业而非工作的关注。大多数人没有意识到的是，就业带来的好处其实是最近才出现的。它可以追溯到《底特律条约》（*Treaty of Detroit* ）——1950年，美国汽车工人联合会（United Auto Workers' Union）同意签订长期合同以换取综合福利计划。该项目非常成功，被其他大型企业用来建构它们的劳动力结构。从那时起，医疗和退休福利向受雇劳动群体的延展成为许多人的期望。

雇佣关系同样涉及从工资工时法、退休法规、雇员退休收入保障法案（ERISA）到医疗和福利法规等一系列法规。毫无意外的是，由于政府部门不愿相互合作，雇员（employee）的定义在这些法规中各不相同，因此其中的一些规则无法应用于所有类型的工作者。如同《引领工作》（*Lead the Work* ）一书作者们贴切的表述：

> 有趣的是，现有劳动法规涉及的许多问题在自由工作者世界中并不太重要。显然，诸如工作时间过长、不公平的休假政策和随意解雇问题，对于可以自己决定工作内容和时间安排的自由职业者来说没有什么意义。在大部分工作都是虚拟化的前提下，很多工作通常都是在自由工作者自己选择的地方完成的，因此不安全的工作条件和歧视问题也不太可能成为他们的问题。[9]

从长远角度来看，我们期望政策制定者能够赶上全新工作方式的趋势。同时，这也是我们在宏观经济方面所期待的。

独立承包人法规

一连串有关优步司机的法律诉讼引起了人们对涉及独立承包人和雇员分类问题的鲜为人知的就业法的关注。如同我们在第七章中讨论的那样，这一领域的法规是模棱两可、不合时宜的，它需要经过修订才能反映和推动当代知识经济的发展。现在已经有人提出了一些可以将当前就业结构合理化的方案。

布鲁金斯学会（Brookings Institution）的汉密尔顿项目（The Hamilton Project）汇聚了经济和商业领域的思想领袖，他们研究和推动提案，促进美国实现在发展机遇和繁荣发展上的承诺。2015年12月，该项目发布了由康奈尔大学（Cornell University）塞思·哈里斯（Seth Harris）教授和普林斯顿大学（Princeton University）艾伦·克鲁格（Alan Krueger）教授共同编写的《为了21世纪的工作推动劳动法现代化的提案：“自由工作者”》（*A Proposal for Modernizing Labor Laws for Twenty-First Century Work: The “Independent Worker”* ）。作者指出，全新的数字人才平台创造了中介的角色，让这些平台上的就业者成为既非雇员也

非独立承包人的参与者。这在很大程度上是因为中介的持续成功取决于这些工作者。在雇佣（employment）的其他定义里，工作者的努力是保持公司业务持续发展的关键，与此不同的是，在数字平台世界里，中介和公司都依赖于这些工作者。[10]

这份自由工作者提案试图抹去雇员和自由工作者之间的差别。作者指出，现有法律的不确定性导致部分用人公司为了减少雇主的义务而滥用独立承包人的身份，从而造成了劳动力市场的扭曲。同样地，那些不愿意被当成雇主的中介机构并没有为自己的平台用户提供可以提高市场效率、为自由工作者带来真正价值的功能。

提案呼吁中介为工作者们提供集中式的服务，以便他们能够以团购价格得到福利项目，让他们能够负担得起作为自由工作者的生活。平台中嵌入的支付技术可以从工作者的零工收入中扣除附加费用，从而简化这一流程。此外，这些技术能力同样可以让这些平台为自由工作者提供税款抵扣支付功能，这将大大减轻工作者的管理负担，提高他们向政府纳税的意愿和速度。（如同我在第七章所说，由于涉及税务问题，立法者们应该会喜欢这个想法。）其他条款包括将民事权利上的保护拓展至自由工作者。目前，任何类型的独立承包人、自由职业者或自由工作者尚且不具备提出有关性别、年龄、残疾的反歧视诉讼权利。最后一项条款要求把集体谈判权拓展到自由工作者群体。

作者认为，对于这项提案国会应该考虑立法，修改联邦法律。由于现有的法律非常低效，并且以不同的方式应用在不同的领域［比如美国职业安全局（OSHA）对雇员的定义就与美国国税局（IRS）的不一致］，由国会来制定可以统一解决所有这些问题的综合性法案才是最有效的变革方式。

尽管该文件最初发表时得到了很多支持和批评意见，但它在2016年的立法中却没有任何进展。然而这依然为未来可能采取的行动规划了蓝图。

另一个有趣的模式是MBO Partners提出的“自雇工作者认证”（Certified Self Employed Worker）称号。它的构想是，在缺少明确分类指导的情况下，可以实施认证程序来确立工作者的自雇独立承包人身份。作为对这种称号的回报，工作者应自愿放弃雇员通常享有的权利。这个程序类似于许可授权过程，并由美国联邦中小企业管理局（Small Business Administration）监督。一旦获得认证，该称号将持续

三年时间，到期后将通过更新程序延长称号的使用时间。同样，这一想法依然没有取得任何立法上的进展，但它现在被当作了另一种商业模式。

政治预测的水晶球

人们就特朗普政府将在独立承包人问题上采取怎样的行动做出了很多预测。美国前劳工部部长、现任交通部部长赵小兰（Elaine Chao）是这些法规合理化的倡导者。最近她表示："很多政府的工作场所法规都是在工作者一生的大部分时间都投入在同一个机构或职业的时代建立的。而现在已经不是这样了。因此，我们可以问一问，过去由大政府为大企业设立的这些管理解决方案现在是否适用于流动性强、具有弹性、拥有大量喜欢独立安排自己工作的工作者的点对点经济模式。"[11]

在最近的一次网络会议上，劳动力自动化软件公司WorkMarket的联合创始人杰夫·沃尔德（Jeff Wald）发表了有关特朗普政府对按需经济的意义的预测。[12] 他指出，一些法规，尤其是那些2010年奥巴马特别工作组制定的旨在解决独立承包人错误分类的法规可能会被终止或停止执行。此外，他认为特别工作组会被立即解散，这意味着近期的合规性行动会变得更少。

前任美国国家劳资关系委员会（National Labor Relations Board，简称NLRB）董事成员，现任佛罗里达国际大学（Florida International University）法学院院长亚历山大·阿科斯塔（Alexander Acosta）被提名为特朗普政府劳工部部长，但这并没有指明任何明确的政策方向。在媒体看来，阿科斯塔是一名终身共和党、称职的经理和职业公务员，因此我们只能假定他将进一步推动总统的议程，以减轻监管上的负担。当然美国劳工部应该裁减的监管规定更多。

在2018年的预测上，沃尔德认为长久以来工作者分类上的问题会出现一些变动。特朗普政府希望简化这些复杂的问题，然而约束独立承包人合规性的规则不可能是一件简单的事。

新政府还将有机会任命一位新的美国国家劳资关系委员会委员。美国国家劳资关系委员会近期的一项决议提高了公司雇用临时工或零工工作者的风险，给人力资源行业带来了负面影响。新任命的委员可能会推

翻这个决议，这对临时工猎头和专业猎头公司来说是件好事。

最后，由于这是一个复杂的问题，税收改革有可能要等到2018年才能展开。此外，出于简化的考虑，新的税收政策可能会取消许多企业减税条款，而这些条款曾经一直是自雇咨询师的支柱。也就是说，从现在起到那时将会发生很多事情。是时候搭上政策的顺风车了。

社会安全保障

人们对于零工经济发展最大的担忧莫过于提供给员工的福利待遇。这不仅包括医疗保险和养老金，还包括带薪假期、最低工资、病休、团聚假和工伤保险等。

对于专业金字塔顶端的那些自由工作者来说，上述很多问题都不重要；成功的自由工作者获得的收入足以让他们实现自己的个人安全保障。然而，对于初入零工工作世界的工作者以及少部分出于自愿不这么做的人来说，这个问题至关重要，必须在社会和政策层面上得到解决。这一领域的专家认为很多低端技术工作者可能无法在这个新兴的工作领域里取得成功。目前已经出现了一些全新的模式，它们或许能够为任何自由工作者提供所需的支持。

2015年11月，38名杰出的科技企业家、风险投资人、学者和政策制定者［包括关爱网（Care.com）和来福车的创始人，Handy、Peers.org和Instacart的首席执行官］联合发布了一封名为《自由工作者的共同基础：为所有类型的工作提供稳定且灵活的安全保障的原则》（*Common Ground for Independent Workers：Principles for Delivering a Stable and Flexible Safety Net for All Types of Work*）的公开信。他们一致表示，工作已经彻底地发生了变化，很多非传统工作者不再能够获得社会安全保障，我们应为他们提供实现稳定性和灵活性的解决方案，这样才能有利于国家和经济的发展。

他们提出了一种独立于雇主之外的可移植福利机制。如果工作者有多个收入来源，那么这些可移植的福利便可根据这些来源的收入按比例进行分配。这些福利项目应该具有普适性，无论是自由代理人还是长期合同工或雇员，个人应该享受到同样的福利组合。

这个有影响力的团体并没有提供具体的意见，他们更希望开始这样一个对话："本着相同的企业精神和使命，我们邀请政策制定者和相关机构继续这一对话，提供新的见解。"[13]

他们中的一员已经进一步推进了这一想法。Care.com是一家针对护理和保姆的数字人才市场，它为自己的工作者们创造了创新的"护理福利"。客户只需支付一笔小额的额外费用，就可以享受500美元的现金福利，即"护理福利金"（Care Benefit Bucks），它可以被工作者用在医疗保健、交通或教育开支上。[14] 希望更多的工作会效仿这种做法。

另一个成员则参与了新的立法工作，该项法案将于2017年在纽约实施。Handy是针对勤杂工和家政工作者的数字平台，它联合纽约的一家州贸易协会科技纽约（Tech NYC）提出了可移植的福利法案。[15] 这个自愿性项目的设想是，将参与公司支付费用的2.5%投入福利基金。工作者们可以利用基金购买健康保险或养老金等福利。根据一些人的说法，该法案的关键在于它将这些工作者们定义为独立承包人，有效地将这些零工工作者从加班等就业福利中排除出去。该法案的支持者指出，我们需要循序渐进地向着提升社会安全保障的目标发展。

档案：SHIFTPIXY

随着企业家们在改变立法上的不断努力，有些企业家开始从不同角度来看待这个问题，并且提供了相应的解决方案。下面是有关数字平台ShiftPixy的一个案例。ShiftPixy是一家高度专业化的平台，它针对的领域是大多数人可能会忽视的：餐饮业中的轮班工。大多数服务于连锁快餐店、特许经营店、夫妻店和流行产业的低收入群体拿到的都是最低工资，他们无法吸引大规模的科技投资。这意味着这个群体是庞大且分散的。ShiftPixy联合创始人史蒂夫·霍姆斯表示，他和合作伙伴看到了为市场双方开发提升效率的应用程序的机遇。该应用程序可以安排工作者的日程，其中很多人需要选择额外的班次才能实现收支平衡，这同时也满足了很多餐馆经营者确保满员到岗的需求。更重要的是，ShiftPixy代表它的客户雇用这些零工工作者。通过雇用他们的方式，该公司能够让他们从不同的客户那里得到足够的兼职时间，从而有资格获得通常只有全职员工才能享受的福利。它为自己的员工群体创造了可移植的福利。在我意料之中的是，ShiftPixy宣称其将于今年晚些时候上市。

自由工作者的另一个脆弱之处在于他们没有在职责任险。工伤补偿险通常都将独立承包人排除在外。这方面有一个现成的模式可参考，即黑车基金（Black Car Fund）。正如阿斯彭研究所（Aspen Institute）指出的那样，它可以为新的模式提供灵感。黑车基金创建于1999年，原本是为纽约市的豪华轿车司机设计的。这些司机中的大多数人都是独立承包人，他们没有任何工伤补偿险。现在，该基金覆盖了超过33 000名包括来福车和优步在内的司机。黑车基金向会员收取所有旅程收入的2.5%作为附加费，附加费基金则被用来支付保险费用。[16]

除此之外，围绕独立承包人和保险保障的问题还有很大的不确定性。（实际上，独立承包人分类模糊的问题在保险业中尤为突出。）在这种情况下，一名富有创意的企业家带来了创新案例，而他明白保险市场中的这些问题是没法快速解决的。查德·尼斯克是邦克保险的首席执行官，这是一家为承包人和客户双方同时提供小企业保险的数字平台。查德看到了工作者们在保险补偿上遇到的问题，因此他开发了一个产品来满足这种需求。尽管这并不是纯粹的工伤补偿政策，但该产品几乎涵盖了传统政策所包含的相同类型的工作场所意外事故。就在撰写本书时，该公司正在两个不同的人才平台上进行试点工作：一个是针对建筑工人的；另一个则是面向医疗专业工作者的——这是可能会经受重大工伤事故的两类人群。由于各州都分别规定了保险覆盖的范围，产品的开发过程一度非常烦琐。尽管如此，他们还是获得了A级保险公司的资质，并且他们提供的保险价格也非常合理，低至1美元/天。我猜当他们打算在全球范围内落地时，邦克保险将能够为自己的创新产品提供一个现成的市场。[17]

有关带薪休假的问题更令人生畏。尽管许多人建议从政策层面上解决这一问题，但它更要得到个人的关注。实际上，我们应该记住带薪休假并不是强制性的福利；这是一项不少雇主选择提供的自愿性的福利。因此，自由工作者们可以选择列出带薪休假的预算，甚至可以为它创建一个单独的账户。很多网站都可以提供这种技术，例如Policygenius.com。实际上，应用程序平衡（Even）也可以帮助用户理顺他们的收入。

另一个有关安全保障的问题是，如何避免那些不付钱的赖账客户。纽约市议会在2016年11月通过了《自由职业不免费法》，该法案支持那些被客户欺骗的自由职业者，并且要求向惯犯处以最高可达25 000美元的罚款。我们还不确定其他司法机构是否会采纳同样的法令，但是这确

实体现了对自由工作者群体的重要民事支持。

最后，像之前提到的那样，零工劳动力市场的发展并不仅仅是美国独有的现象。随着它的全球化发展，其他国家也在经历着工作模式深刻变化带来的主要结构改革方面的挑战。优步在英国输掉了第一场官司，2016年10月法院宣判优步司机应被视为雇员，因此他们应该享受带薪假期和养老金的福利。在新加坡，一家初创数字平台我的工作（MyWork）设计了针对零工工作者缺少社会保障问题的解决方案，该方案为客户提供了包含中央公积金（CPF）——一种新加坡版本的社会保障方案——的收费选项。 [18] 希望在世界各地许多国家和公司针对已有问题出谋划策的情况下，大家可以分享各自最好的解决方案。

更大的政策性问题

零工经济的快速增长将从很多方面影响我们的经济和文化。零工经济中人们的工作时间变得更长或更短了，政府引用的失业人口计算方式也不再准确。零工工作者应该被视为失业人口还是就业人口呢？或者是否有一套全新的术语来描述这个新的工作世界呢？《单飞城市报告》的作者建议：“我们需要能够反映出现有工作繁多类型以及个体进出于这些工作的速度的全新定义。我们需要全新的工作类型动态模型。”[19]

我们对于以商业周期为基础的就业周期性特点的认识或许也会改变，正如现在工作者可以在停工期间通过数字平台获得额外的工作一样，而这种情况在30年前并不存在。这些周期中的低谷不会太深，因为还有以项目为基础的零工工作可以补充。最近《芝加哥论坛报》（*Chicago Tribune* ）的一篇文章报道称，一名优步司机表示如果不是因为他做了优步司机的零工工作，他现在可能就要去领食品救济券了。当经济学家们纠结于哪些新术语能够适应经济方面的根本性变化时，他们或许也需要在这些数据中找到新的常规状态；由于我们正在前行，历史性比较的价值可能并不高。

由于很多人成为收入变化不定的长期零工工作者，房地产市场也可能会受到影响。20年前在M　Squared，我们通常要为寻求贷款的独立咨询师提供收入证明。我们的解释是，咨询师的收入是以项目为基础的，而非年薪制，因此这并不能对未来收入做出保证。有趣的是，未来没有

哪项固定工作是有保障的，当然这些工作依然带有一种永恒的光环。今天，很多放款人对于他们认为的不稳定的收入依然感到很不满意，即便这些收入来自薪资最高的自由工作者。因此，金融机构或许更不可能放贷。同样，满足于灵活就业状态的个人可能会觉得他们不愿受到还贷的约束，因此人们对房屋所有权的偏好可能也会发生改变。

然而，美国是一个充满创业精神的国家。一些有创造力的企业家有可能会看到这种市场的变形，并为房地产市场创造出一种无需W2受雇收入保障的新的抵押产品。金融业充满了种种创新产品的案例，但大多数都是为了卖方、银行和保险公司的利益而设计的。我们需要的是根据消费者需求设计的产品。也许这种产品甚至可以根据以借方变动的收入流为基础的需求进行调整，而不是按照以潜在参考利率为基础的机构需求来调整。作为零工经济中的一员，我非常期待看到他们会开发出怎样的产品。

最后，从乐观的角度看，某些专家认为，日益增长的零工经济模式可以成为难民社区必要的经济推动力。由于越来越多的人在世界各地流离失所，难民营逐渐变成了更加永久性的固定配置。获得收入是其中居民的关键需求。在难民营中执行可以远程完成的工作就可以提供这种收入来源。平等采购（Samasource）是一家为贫困人口提供可以脱贫的科技技能的非营利机构，目前它正在尝试提供这样的就业中介服务。这些努力再加上从互联网设备到虚拟银行等技术基础条件，就可能会为这些弱势群体提供他们亟须的帮助。

本章要点

- 技术、人口发展趋势以及工作者对灵活性工作的偏好，推动了零工经济的持续发展。
- 工作不是职业的同义词。工作包括更多类型的生产性活动。
- 为了让独立承包人合规性问题合理化，人们提出了不少新的监管模式。其中的两个重要提议是“自由工作者提案”和“自雇工作者认证”。这两个模式都有助于简化当前劳动市场的法规。
- 科技专家和权威人士提出了一项保证自由工作者社会安全保

障的重要政策性方案，即根据不同收入来源的所得按比例计算的可移植性福利。部分领先的数字人才平台已经开始应用这一方案。

● 特朗普政府可能会从根本上改变一些法规，这可能会阻碍与独立承包人相关的零工经济以及其他促进零工经济产生的法规（比如《平价医疗法案》）的发展。

● 零工经济上的创新可能来自那些对于法律和监管问题的解决缺乏耐心的创业型公司。

● 零工经济的不断增长将通过其他方式对我们的社会产生影响，如经济计量等。

[1] Mayika, Lund, Bughin, Robinson, Mischke, and Mahajan, “Independent Work,” p.67.

[2] MBO Partners State of Independence Study, 2016, p.2.

[3] “Randstad US Study Projects Massive Shift to Agile Employment and Staffing Model in the Next Decade,” PR Newswire, www.prnewswire.com/news-releases/randstad-us-study-projects-massive-shift-to-agile-employment-and-staffing-model-in-the-next-decade-300376669.html.

[4] Mayika, Lund, Bughin, Robinson, Mischke, and Mahajan, “Independent Work,” p.4.

[5] 该数据曾被多次报道，包括皮尤研究中心、美国退休人员协会（AARP）以及《华盛顿邮报》。韦恩·卡肖在作者对他的访谈中也引用了这一数据。

[6] 2016年11月17日，纽约州纽约市，莱尔·布雷纳德在由美国联邦储备系统理事会（Board of Governors of the Federal Reserve System）、纽约联邦储备银行（Federal Reserve Bank of New York）和自由职业者联盟共同举办的名为“工作的进化”（Evolution of Work）会议上的演讲。

[7] 作者对埃蒙·凯利的访谈。

[8] “Work.” Merriam-Webster.

[9] Boudreau, Jesuthasan, and Creelman, Lead the Work, location 5100.

[10] Seth D.Harris and Alan B.Krueger, “A Proposal for Modernizing Labor Laws for Twenty-First Century Work: The ‘Independent Worker’,” The Hamilton Project, Brooking Institute, December 2015, p.10.

[11] Richard Menghello, “Sharing Economy Companies All Smiles After Trump's Transpo Pick,” JD Supra Business Advisor, December 1, 2016.

[12] 2016年11月29日，美国东部时间下午2点WorkMarket组织的线上研讨会。

[13] “Common Ground for Independent Workers,” Medium.com, November 9, 215, https://medium.com/the-wtf-economy/common-ground-for-independent-workers-83f3fbcf548f#.rjitwyqmd.

[14] Abigail Carlton, Rachel Kornberg, Daniel Pike, and Willa Seldon, “The Freedom Insecurity and Future of Independent Work,” Stanford Social Innovation Review, December 21, 2016.

[15] Cole Stangler, “Uber, but for Benefits: NY Tech Companies Propose a Gig Economy Solution,” The Village Voice, January 3, 2017.

[16] Daniel Rolf, Shelby Clark, and Corrie Watterson Bryant, “Portable Benefits in the 21st Century,” The Aspen Institute, 2016, p.10.

[17] 作者对查德·尼斯克的访谈。

[18] Yasmine Yahya, “Managing the Gig Economy,” The Straits Times, December 26, 2016, www.straitstimes.com/business/economy/managing-the-gig-economy-economicaffairs.

[19] Solo City 2016 Report, p.5.

第十一章
零工经济的未来（二）：工作场所和工作者们

“未来太明亮，我得戴上墨镜。”

——Timbuk3乐队

光辉国际（Korn Ferry）旗下的人才业务部门睿程人力资源（Futurestep）是世界上最大、最受尊敬的中高层人才猎头公司之一，该公司每年都会发布自己的顶尖人才趋势榜单。2017年，位列趋势榜单第一名的便是“零工经济/‘我公司’（Me Inc）的兴起”。[1] 作者认为，对于部分公司来说，这是一项从“我要雇用一些人”到“我需要完成一个项目”的战略性转变。零工经济被命名为最流行的趋势，预示着人们将对零工世界产生新的认识。更多的公司会采纳这种工作模式，也有部分公司会发现这么做很困难，而更多的工作者则会选择采纳这种自由的生活方式。数字人才平台Upwork近期的一项名为“美国自由职业”（Freelancing in America）的调查研究了该趋势的心理学因素。其引用的事实显示，60%的自由工作者表示，自由职业已经成为一种更受尊敬的职业选择，[2] 这预示着零工经济持续发展的好兆头。而这对企业和工作者们意味着什么呢？让我们探究一下它对近期的影响，然后再讨论长远的期望。

企业问题

任仕达公司近期的一项名为“工作场所2025”（Workplace 2025）的研究将独立专业工作者定义为灵活工作者（如图11-1所示）（我不太明白他们为何又发明了另外一个名词），并且发现公司市场部署这些资源的频率比四年前要高出1.5倍以上，即增长速度约为155%。[3]



图**11-1** 灵活劳动力模式

资料来源：任仕达，“工作场所2025”。

随着零工经济在各种规模的企业中变得越来越普遍，它自身的工作环境也将发生改变。承包人和自由职业者将与常规雇员共同完成关键的项目。长期项目的全部或部分内容将由非雇员完成，这些人不会在这里长久地工作下去，但他们却是当下完成这些工作的最佳人选。在工作环境的不断演化中，为了获得合适的专业资源而产生的冲突减少了，因此，找到最合适的人来完成工作则变得更加重要。你必须拥有合适的团队，因为，如果你没有的话，你的对手就将得到这样的团队。同时，你需要认识到，自由工作者的动机与坐在他们身边的雇员有很大的不同（如表11-1所示）。

表**11-1** 新工作者范例

雇员	自由工作者
按工资得到报酬	按工作成效得到报酬
在办公室工作	可以在任何地点工作
使用公司设备	BYOD*
攀爬晋升阶梯	是自己的老板
目标——升职	目标——成为专家
眼光长远	没有限制

注：*自带设备（Bring Your Own Device）。

因此，为了有效地实现这种模式，公司必须做好快速、高效地招募自由工作者的准备。其中应包括合同义务、酬劳支付流程、技术引导（按该工作者接触定制化技术环境的程度提供指导），以及有关公司、部门及/或项目的一些概述等。

对于所有这些工作，现在可以由诸如人才管理领域的新型技术公司这类全新的市场部门来处理。多年以来，物流公司因开发公司供应链管理的创新产品而得到了蓬勃发展。现在，需要管理的供应链则是人才供应链。WorkMarket等人才管理平台为企业人才供应链的所有环节提供了端到端的解决方案。它们提供自由工作者资源，维护相关合作协议，自动化处理合同条款，从而保证类似“最后期限为九个月”这样的要求不被

忽视。这些系统同样可以处理自由工作者合规性问题，在事前对工作者和工作进行评估。

包括Shortlist在内的一些平台提供了“灵活人才供应”服务。如果客户要寻找非常特别的专业资源组合，比如可以翻译塔加路语同时拥有美妆经验的文案，Shortlist就会和其他平台合作定位这样的资源。这样，它就会成为人才目录的目录。这种能力将成为其客户的一种内在能力，可以帮助这些公司形成对人才市场变化做出快速反应的能力。

同样地，人才供应链的真正创新是伴随着人才社群的到来而产生的。这些社群使得公司能够维护它们自己的人才市场。当一个公司找到一名优质咨询师时，他们有可能会乐意让他参与另外一个项目。这种人才社群的结构让公司拥有了一个包含之前已经参与过公司项目的各类自由工作者的数据库。其中提供了绩效评估和从事过的项目类别的细节、前任项目经理以及其他定性数据。数字人才平台Upwork同样提供这类社群，并称之为“专用人才云”。这些社群能够让你和你喜欢的自由工作者建立更长久的联系，而他们是随时可能会因为其他客户而离开的工作者。

“旋转门”是指重要人才随时可能会离开的情况，这是许多公司多年以来一直力图解决的问题，但现在这个问题变得越来越具体了。对于很多人，尤其是那些工作在人力资源领域的人来说，这是一种获得人力资本的非常特别的方式。员工流动率是人力资源领域研究最多的指标之一。通常，较高的人员流动率被视为负KPI（关键绩效指标）。在零工工作者和雇员构成的全新工作环境里，员工流动率将成为一种很不一样的指标。这里的KPI可能是指你的首选顾问的回归概率。

因为实际上，人们会进入一个组织发展自己的专业技能。不少人会留在组织中，但其他人则会成为向市场提供自身技能的独立咨询师。随着时间的推移，同一名工作者可能会以自由职业者或拥有更精深专业技能的员工的身份回到你的机构。这种公文包式的组合职业道路并不符合旧的员工流动率的概念，而且会越来越频繁地出现。实际上，某些科技公司正在开发用来判断员工何时有可能离开公司的行为指标。该公司使用这种信息创造了一个场外交互过程，让离职员工能够和前任雇主保持较强的联系，而这种联系可能会在未来带来回报。

公司则需要再向前迈进一步，认识到自己作为雇主的部分职责正在发生改变。雇主需要协助培训下一代自由工作者，提供管理和领导力方

面的专业资源，让他们能够开创自己的职业道路。科技巨头思科公司已经这么做了，它向员工提供以自由职业者身份在由员工和独立承包人组成的项目小组工作的机会。[4]

35年前，爱尔兰经济学家查尔斯·汉迪指出，公司的角色是成为职业生涯的启动者。原始人才加入企业后，企业会塑造和发展这样的人才，直到他可以独立离开。在他的著作《非理性时代》（*The Age of Unreason*）中，他将这样的角色比作英国军队：没有技能的新兵入伍后，有些人留在了军队，但大多数人最后还是从事了别的职业。由于将军头衔有限，每个人从一开始就明白只有很少的人会继续向这样的等级迈进。那些离开的人拥有了一定的技能，如一定程度的波兰语以及一点点能够让他们在其他组织取得成功的专业成就。他的远见或许更准确地评估了今天的公司所扮演的角色，而非35年前他写作这本书时公司所扮演的角色。通过培训下一代自由工作者，企业将自己设置成未来自己的专业资源扩张的受益者。

然而，通过开发人才战略来部署前任成员的方式确实有些复杂。问题在于如何将灵活的职业生涯道路与退休及福利项目关联起来。例如，玛丽在独立工作了四年后重新以雇员身份回归，在那四年中她发展了独特的专业技能，这使得对她的招聘成为一种颠覆性的行动，她是否应被算作新员工呢？她先前的服务是否应被计入股票期权或退休金计划的资质期呢？那些希望在零工经济中繁荣发展的公司需要在人才获取战略中解决这些问题，避免成为市场中人才自由流动的潜在阻碍。

公司需要通过人才市场来保证它们可以获得最好的资源。在这样的市场中，它们建立了自己的品牌，以期最好的人才愿意为它们工作。在当下的人才竞争中，公司十分关注员工的这一问题。它们期望成为首选雇主。它们希望自己的就业品牌是最好的。但是，它们的咨询品牌呢？公司不仅要考虑成为首选雇主，也要考虑成为首选客户。同样的人才管理系统能够让公司更高效地管理劳动力的各个方面，这将使得自由工作者的流动性变得更强。最优秀的自由工作者能够让自己加入的被视为咨询师和独立承包人最佳工作场所的公司，即首选客户。

成为首选客户将带来一些不可协商的条款，定期和及时支付报酬是至关重要的。自由职业者联盟近期在一些公交车和地铁上打出了“你的90天支付周期无法匹配我的30天租金周期”的标语。公司必须更加适应这样一个事实，即其应付酬劳正在转向个人，因此，延长支付周期可能会带来不利的后果。

更多的高级咨询师可能会被视为合法的独立承包人（尽管存在法律变化的可能），他们会很珍惜在自由职业者的1099报税表格基础上开展业务的机会。由于一些规避风险的公司停止雇用合法的1099独立咨询师，许多投资建立保护性1099自由工作者结构的个人都没法再使用它了。他们要么离开公司，要么同意在W2报税表格的基础上继续工作。这些高端咨询师会欢迎按照他们设计业务的方式支付报酬的机会。

获得扩展技能的机会也是成为受欢迎的客户的关键要素。培训项目是与自由工作者建立联系的绝佳机会，因为很多自由职业者原本没有机会参加这样的项目。例如，一些公司使用永慧（Everwise）人才平台，为员工提供来自其他公司的导师。将这种服务扩展到有价值的独立承包人身上将会建立可观的商誉。

或许重中之重在于，公司将不得不培养“即插即用”的思维，认识到自由职业者的不同目标。例如，双重工作者就是值得支持的一种趋势。在很多学科中，如数据科学和网络安全，工作者想要将工作（可能是全职的）与外部项目结合起来。数字人才平台隐形雇佣（Stealth Hire）上的大多数网络安全专家都是某些机构的员工，但他们将网络零工当作赚取外快的兼职工作，因为他们是唯一有资格从事这项工作的人选。有趣的是，我刚刚接受了一名并不了解零工经济的自由记者的采访，我告诉他，他其实也是零工经济的一部分，因为他签署了一份撰写有关零工经济的文章的合同。他也是这种双重职业者的一员：在从事自由记者职业的同时，他还是亚特兰大一家公关事务所的员工合作伙伴。这篇有关零工经济的文章将拓宽他对一个重要新主题的认识，该主题将有助于他为自己的公司带来更多的价值。希望他也能够意识到自己确实是零工经济的一员。

然而，如果说世界正不顾一切地向着由数字人才平台驱动的“即插即用”的未来迈进则是不公平的。它在这一路上一定会是跌跌撞撞的。有几家资金非常雄厚的平台已经关门大吉。实际上，2016年是数字平台公司失败数量破纪录的一年。这些高调关门的公司包括：加挂车（Sidecar），它的打车服务很快被优步和来福车取代了；沙德儿（Shuddle），这是一项打车服务，服务于那些需要把孩子送去参加聚会和体育运动的忙碌的父母；以及勺子火箭（Spoonrocket），一种美食速递服务。仅仅这三家公司的融资规模就超过了7 000万美元。[5]

以下是平台经济竞争者可能失败的一些理由。[6]

● 互动上的失败。 如果你在要用优步车时找不到车，那么你可能就不会再用它了。

● 参与问题。 平台的参与者们只会停留几分钟，不会像供应商或客户那样留存下来。我参与的八个平台中有三个曾经给我发送过回归平台和重新参与的请求。

● 质量匹配。 如果你没法找到你需要的资源，那么你为什么还要回去呢？某些平台添加了帮助客户找到资源的秘书服务，我认为这是应对这一问题的一种策略。

● 负面关系问题。 表现出不良行为的参与者会毁掉每个人的体验。优步司机涉嫌殴打乘客的事件明显给它的赞助带来了一定程度的负面影响。

不过从长远来看，我们必须承认整个世界将会连接起来。WorkMarket的首席执行官斯蒂芬·德威特相信这将带来一个算法模型自动提供合适人才的时代。传统的中介公司将被挤出市场。为了构想未来，你必须思考你所了解的未来，因此他常常会使用电影《星际迷航》（*Star Trek* ）作为比喻。“如果柯克（Kirk）船长在下一次航行时需要新的专业人员，”斯蒂芬问我，“你认为他只会在领英上发布新的职位吗？”[7]

这就是说，其他权威人士认为中介在组织中扮演的角色越来越重要。例如，《引领工作》的作者们认为，在流动性高端人才的定位、落实和补偿工作上越来越高的精度需求将会带来对高能力中介的需求。毫不奇怪的是，作为一家猎头公司，任仕达在其“劳动力2025”（Workforce 2025）的报告中也看到了中介功能在工作领域里越来越高的重要性。

很明显，在新的现实情况下，公司开始组织由自由职业者和员工构成的折中团队。新的职位头衔因而不断涌现。首席人事官已经成为一个流行的名词，但是现在又出现了自由职业发展官和自由职业经纪人等新的头衔（我喜欢最后一个）。对此有人提议（尽管我并不特别赞同）用“工作工程师”来“反映新的焦点和任务，即为了实现组织的使命而创造一个工作者和工作环境的优化生态系统”。[8]

工作者的未来

对于那些正在考虑走入自由工作者生涯的人而言，未来是光明的。根据MBO Partners 2016年开展的“自由工作者状态”（State of Independence）研究显示，这一人群覆盖了2 900万21岁以上的美国人。加上已经成为自由工作者的4 000万人，未来零工经济的参与者规模将十分巨大。

我对个人以及他们如何在这不断演变的工作世界里设计成功职业生涯的建议，都是采用一种生活方式上的方法。

对于那些非常重视自己事业的人来说，教育是关键。学习工程、市场或金融曾经是一种展开职业生涯的好方式，而现在创业才最关键。如果你想成为“自己的首席执行官”，你需要了解如何运营你的业务。我就自己对于创业者的偏爱表示歉意，但是上述这点对所有人，即便是那些已经在制药业、地球物理学或学术界展开职业生涯的人而言也是如此。为了在接受职业教育的同时赚到外快，在数字人才平台日益普及的情况下，你可以偶尔成为一名自由工作者。在我对优步司机的非正式调查中，一名以开优步作为兼职的老师发出了感叹。他只做过受雇员工，因此对于自由工作者意味着什么一无所知。他希望优步可以给他一纸有关“如何通过优步赚到最多钱”的文件，这样他就可以做好充分的准备接受业务费的扣减了。没有人应该处在对如何在这些职业环境中发展一无所知的状态上。

顺带提一句，我认为我们的教育系统必须跟上这种发展。单飞计划是由Inc.杂志和《快公司》（*Fast Company* ）杂志以及奈特基金会的创始人共同发起的一个项目，旨在探索自由工作者运动和伴随这种运动的公民、社会以及政策上的影响。在2016年的《单飞城市报告》中他们指出，创业教育应该从四年级开始。如果这样做的可能性不大，那么基础创业教育应该在高中和大学面向全体学生教授。准系统课程包括会计与税务基础、品牌推广与传播、基础销售培训等。更超前的项目包括为了促进情商发展的组织以及/或心理学上的内容、雇佣框架、筹款基础等。考夫曼企业领导力中心（The Kaufman Center for Entrepreneurial Leadership）提供了多种此类项目，包括一项旨在将这类课程引入社区大学的校园活动。有了这么多项目，我们只要更广泛地推广它们即可。

如果你没有机会在学校里学习创业，那么你就需要自学。2016年的

《单飞城市报告》指出，我们需要“教学生创造工作，而不是教他们如何找工作”，[9] 这是一种基于创业思维的技能。此外，考夫曼中心是开始这种学习的好地方。它与可汗学院（Khan Academy）合作，推出了覆盖600万学员的创业系列课程，内容包括来自理查德·布兰森（Richard Branson）等卓有成就的企业家的课程。网上还有许多地方可以学习有关这一主题的更多知识，所以尽管去学吧。

档案：BOONLE

一个新兴的数字人才平台正力图成为新创意人才的教育中心。总部位于纽约罗切斯特的Boonle被认为是新兴自由职业者获得零工经济市场经验的好地方。它的创始人安东尼奥·卡拉布雷西在罗切斯特理工学院（Rochester Institute of Technology）发起了包含专门设计的项目的试点工作，其中学生可以使用Boonle作为开展自由职业业务的跳板。“新手很难在Upwork或Fiverr平台上得到零工工作。”卡拉布雷西解释道。[10] Boonle将会为这些新兴的需要创造自己作品集的富有创意的自由人才带来好处。客户可以使用学生作品或加入“VIP”页面，只有那些成功参与了Boonle项目的成员才能在其中竞标。尽管没有提供创业或商业管理课程，但他认为这样的内容对未来是一种很好的补充。

对新的工作环境中有助于个人成功的个人特征的识别是单飞城市项目的另一项发现。零工经济的创业要素、灵活性、节奏和不确定性并不适合每个人。报告显示，个人成功最重要的因素在于勇气、接受挫折的能力、从错误中吸取教训的能力，以及同时展现出的坚韧意志。其他重要因素包括对不明朗事物的容忍、合作技能、在常规和创造性领域中解决问题的能力，以及寻求帮助的意愿等。可以理解的是，精通网络和熟练运用个人品牌也是关键的因素。这些因素的完整列表如图11-2所示。



图**11-2** 成功零工工作者的特征

资料来源：2016年《单飞城市报告》。

对于那些处在职业生涯早期阶段，可能正在从事第一份或第二份工作的人来说，他们认为职业发展机遇仅仅来自就业。这些发展属于“软技能”领域，如人员管理等。随着更多的劳动力成为自由工作者，管理能力的普适性将不再如前。大多数婴儿潮一代都在公司里接受过良好的培训，但它们中的大部分都不存在了。同样地，这样的培训也没有从前那么多了。因此，当你有机会参加培训项目，尤其是领导力、沟通和/或冲突处理等方面的培训时，请利用好这些机会。同样，接受任何代表零工工作者特征的软技能领域的培训——诸如合作或设计思维等——也是有价值的。

对于那些刚刚开始或打算迈入独立职业生涯的人来说，个人品牌管理是非常重要的。除了第四章的观点之外，另一个观点是将你的品牌作为你人生设计战略的一部分。“设计你的生活”是斯坦福商学院的一门课程，现在被教授与科技企业家比尔·伯内特（Bill Burnett）和戴夫·埃文斯（Dave Evans）做成了一本书，这是有助于你思考自己品牌的好方法。为了得到工作而调整自己是否能给你带来幸福和满足感？

经验丰富的自由工作者需要适应这个新的工作世界里客户的种种困难。小型公司可能很难保证发展的进度，而大型公司则可能难以调整自己以适应劳动力市场“即插即用”的特性。如果你可以让客户更深入地融入自由工作者的世界，那么你就会和他们建立更紧密的联系。如果你理解了管理首选人才供应商列表、构建人才社群的中介所扮演的角色，那么你就会明白如何更好地维护你和客户之间的关系。如果必要的话，你可以引导客户走入独立人才的领域，帮助他们更加熟练地部署自由职业者劳动力资源。你还可以成为那些想加入独立劳动力群体的个人客户的向导，在职业生涯呈现组合式特性的前提下，这种情况是很有可能发生的。

对于资深自由工作者而言，可以分享的则更多了。有些人建议经验丰富的自由工作者应该为客户开发一种尖叫网（Yelp）点评式的众包服务[11]，提供可以让客户获得“首选客户”称号的评价体系（不过如何从中盈利还是一个问题）。如果这真的被实现了，那么请一定要参加。零工经济的成功参与者的观点有助于完美描绘这一市场的真实面貌。

同样，新晋自由工作者应该从资深自由工作者那里学习大量的知识，包括客户管理、业务开发、项目出现问题时的高难度对话，或是其他针对独立工作运营的话题。M Squared为新晋咨询师们就如何管理项目提供了一定程度的培训。克里斯·尼尔是该公司的一名负责人，他指出，由于许多千禧一代在他们的职业生涯中都有很大的变动，他们从没有过拥有导师的机会。[12] M Squared的“转换实践”项目邀请了项目经验丰富的领导者，因此更多初级独立咨询师们可以从中学到如何获得项目和管理客户的方法。

除此之外，可供选择的培训内容是非常有限的。目前还没有针对独立咨询师的导师网站，尽管我已经建议Everwise开创这样一个站点了。领英网站上有一个独立咨询师小组，但我个人并不认为其中的讨论是非常激烈的。在你个人的专业组织以及/或数字社群中，可能会有一些地方能让你为那些积极进取的新一代自由工作者提供建议。数据显示，将有很多人加入零工经济工作者的大潮中来。请务必告诉他们如何在其中茁壮发展。

本章要点

- 公司必须认识到自由工作者的不同特点。
- 公司必须准备好接受公文包式的组合型员工，他们可能会以员工的身份加入公司，然后离开，多年后又以咨询师的身份回归。
- 定制化的人才社群可以让公司轻松地重新部署成功的自由职业者，从而让公司变得更加高效。
- 融合了受雇工作和零工工作的双重职业将变得更加普遍。
- 个人在零工经济中茁壮发展所需的关键技能包括勇气、对不

明朗事物的容忍、沟通技能、解决问题的能力，以及商业和金融方面的基础知识等。

- 个人必须培养自己在创业上的能力，这样才能茁壮发展。
- 资深自由工作者应该考虑向新晋自由工作者以及他们的客户传授零工经济市场中的业务诀窍。

[1] “Korn Ferry Futurestep Makes 2017 Talent Trend Predictions,” Korn Ferry website, December 2016, www.futurestep.com/news/korn-ferry-futurestep-makes-2017-talent-trend-predictions/.

[2] “New Study Finds Freelance Economy Grew to 55 Million Am-ericans This Year, 35% of Total U.S.Workforce,” Upwork press relea-se, www.upwork.com/press/2016/10/06/freelancing-in-america-2016/.

[3] Randstad, “Workplace 2025.”

[4] Future of Work podcast, “Why the Future of Work Is All About People,” Episode 93, July 11, 2016.

[5] Dara Kerr, “RIP to the On-Demand Companies That Fizzled in 2016,” December 18, 2016, www.cnet.com/news/rip-on-demand-companies-that-fizzled-shutdown-died-in- 2016/.

[6] Marshall Van Alstyne, Geoffrey G.Parker, and Paul Choudary, “Pipelines, Platforms and the New Rules of Strategy,” Harvard Business Review, April 2016.

[7] 作者对斯蒂芬·德威特的访谈。

[8] Boudreau, Jesuthasan, and Creelman, Lead the Work, location 3195.

[9] Solo City 2016 Report, www.thesoloproject.com/the-quarterly/#new-page- 1, p.33.

[10] 作者对安东尼奥·卡拉布雷西的访谈。

[11] Yelp是美国最大的点评网站。——译者注

[12] 作者对克里斯·尼尔的访谈。

附录A
中介与数字平台公司精选

附表A-1并不是包含了所有公司的综合性列表，据我所知，很多公司因为自筹资金或不在美国境内而无法进入公众视野，又或者因为已经停止营业而没有被列入这张表。列表中的黑体字代表的是更传统的中介。斜体字表示已经停业的公司。列表数据来源为Crunchbase.com（数据获取时间为2017年4月），各公司的网站也提供了相应的补充信息。

附表**A-1** 中介与数字平台

公司	成立时间	资金规模	公司规模	主要领域
99 Designs	2008年	4 500万美元，资金来源：Accel Partners	超过100万名自由设计师	带有竞争机制的网页设计和平面设计平台
Agent Anything	2010年	未公布	位于蒙特利尔	大学生打工平台
Axiom	1999年	2013年的数据为2 800万美元	11个办公场所，1 500名员工	基于技术的法律服务
BellHops	2013年	2015年的数据为1 350万美元，由Canaan Partners领投	在53个城市或大学城运营	由大学生提供的交通服务
BlogMutt	2011年	未公布	10 000名独立文案	为公司和机构的博客提供内容
Boonle	2014年	未公布	初创企业	帮助人们级独立创意人士开创自己的业务
Business Talent Group	2007年	2016年的数据为800万美元，由Next Equity领投	分布于美国的5个城市，两次进入*Inc.*杂志全美发展速度最快的500强公司榜单	独立咨询项目

公司	成立时间	资金规模	公司规模	主要领域
Caviar	2013 年	1 500 万美元风险投资	被 Square 收购，价值 9 000 万美元	高端餐馆的外卖服务
Cerius Executives	2007 年	私人所有	在 27 个国家拥有超过 6 000 名高级咨询师	临时经理和高级咨询师
Cha Cha Cha	2006 年	1 亿美元风险投资	运营规模逐渐萎缩	针对任何问题提供来自“导师”的回应
Clever	2009 年	自筹资金	8 000 名博客博主	社交媒体网红数据库
ClickWorker	2005 年	2015 年的数据为 1 420 万美元	在 136 个国家拥有 700 000 名自由职业者	处理标准化的任务，开展调查、翻译和研究工作
CoachUp	2011 年	940 万美元，由 NBA 勇士队斯蒂芬·库里（Steph Curry）资助	13 000 名训练员和 100 000 名运动员	为年轻的运动员配对独立教练
Consultants. com	—	由 Global Ventures LLC 支持	测试状态	为咨询师打造数字化品牌的平台
ConsultNet	1996 年	独立运营	1 500 名咨询师和 300 个客户	信息技术和工程项目服务

公司	成立时间	资金规模	公司规模	主要领域
CreativeCircle	2008年	2015年被OnAssignment收购	—	广告和创意人才平台
Curb	2007年	2014年8月的数据为1 070万美元	遍布60个城市	出租车司机的优步平台
Dolly	2013年	2015年的两轮融资达970万美元	5个城市	一个借助认证“助手”传递任何东西的应用程序
DoorDash	2013年	1.867亿美元，由Sequoia Capital领投	遍布250个城市	餐馆食品外送服务
Eden McCallum	2000年	独立运营	1 500个项目，500名咨询师	拥有咨询师网络的独立咨询师公司
Everwise	2012年	2 630万美元，由Sequoia Captial领投	250个创业客户	连接青年人才和导师的人才发展平台
Experfy	2014年	150万美元	最大的数据科学家培训平台	数据科学家的人才和培训平台
Expert360（澳大利亚）	2012年	510万美元，由Frontier Ventures领投	10 000名认证自由职业者，遍布87个国家	项目咨询师

公司	成立时间	资金规模	公司规模	主要领域
Fiverr	2010年	2014年的数据为3 000万美元	声称自2010年起完成了300 000个零工工作项目	平面设计、网页设计、翻译等
Freelance（澳大利亚）	2009年	在澳大利亚公开上市，市值4.55亿美元	2 200万名注册用户，发布了1 000万个职位	网页开发、平面设计、数字营销移动应用平台
Gengo	2008年	2 420万美元，资金来自24位投资人	10 000名注册翻译人员	众筹翻译服务
Gerson Lehrman Group	1998年	未知	500 000名思想领袖，1 400个客户，22个全球办公室	为短期项目提供咨询专家
Gig Salad	2007年	100万名零工	90 000个品牌	娱乐业、聚会和活动市场
Gigwalk	2010年	1 780万美元	—	零工和常规工作者管理平台
Grub Hub	2004年	于纽约证券交易所上市，2017年1月3日市值31亿美元	每天有174 000个订单	餐馆食物外送服务
Guru	1998年	1 600万美元，已被Emoonlighter收购	150万名用户，已完成了100万项工作	自由职业者市场、网页设计、信息技术、管理类零工工作

（续表）

公司	成立时间	资金规模	公司规模	主要领域
Handy	2012 年	五轮融资共计 6 070 万美元	2015 年有 100 万个订单	家政服务（水管工、勤杂工、清洁工等）
HourlyNerd	2013 年	2016 年的数据为 2 200 万美元	10 000 名咨询师	针对工商管理硕士的咨询平台，收取 14.5% 的佣金
Instacart	2012 年	五轮投资共计 27 400 万美元	7 000 名购物者	日常用品配送
Lyft	2012 年	10 亿元风险投资	遍布美国 65 个城市	即时用车服务
M Squared	1988 年	2013 年卖给了 Solomon Edwards 公司	公司位于美国加州	项目咨询师和解决方案咨询服务
McKinley Marketing	1995 年	独立运作	公司位于美国华盛顿	为营销项目提供咨询师和承包人
Mech Turk	2006 年	为 Amazon 公司所有	产品处于测试阶段	完成那些计算机无法完成的“人类智能工作”（如图片挑选）
Medicast	2013 年	190 万美元	位于佛罗里达州和南加州	出诊医生呼叫平台

公司	成立时间	资金规模	公司规模	主要领域
Munchery	2011 年	五轮融资共计 1.204 亿美元，由 Menlo Ventures 和 Sherpa 共同投资	300 个客户，工作内容每月增长 20%	提供主厨品质的餐饮配送服务
Postmates	2011 年	2.781 亿美元	20 000 名活跃送货员，覆盖美国 40 个主要市场	本地按需食品配送服务，与连锁餐厅合作
RedBeacon	2008 年	740 万美元	被 Home Depot 于 2012 年收购	家政服务、勤杂工等服务平台
Samasource	2008 年	150 万美元	帮助发展中国家工作者的非营利机构	培训工作者的基础技能，同时也是提供零工工作的平台
ShiftPixy	2015 年	目前正在考虑首次公开募股	大部分业务在南加州	为餐馆工作者提供就业的平台
Shortlist	2014 年	100 万美元	目前完成了测试工作	人才管理市场
Shuddle	2014 年	1 220 万美元	在进一步融资失败后关闭了公司	为有运送孩子需求的父母提供租车服务

（续表）

公司	成立时间	资金规模	公司规模	主要领域
Shypp	2013年	6 210万美元	由VentureBeat估值为2.4亿美元	商用和家用船运服务
Skillshare	2010年	2 275万美元	200万名学生，向教师支付了500万美元	学生的学习社区，教师人才平台
Spare Hire	2013年	175万美元	完成了100 000个角色匹配	专注于财务方向的咨询平台
Spoonrocket	2013年	1 350万美元	于2016年7月关闭	高级餐饮配送服务
Sprig	2013年	5 670万美元	没有指明	健康食品配送服务
Stealth Worker	2015年	12万美元，由创业孵化器Y Combinator支持	目前还在测试阶段	数据安全专家平台
Taskrabbit	2008年	3 770万美元	不明确；据彭博社报道，它的发展已经停滞	日常杂务相关的应用软件
Thumbtack	2009年	2.73亿美元	2015年有10亿个零工工作	家庭杂务平台，如粉刷油漆、疏通水管和杂务等
TopCoder	2001年	1 130万美元	被Appirio收购	利用众筹资源的信息技术开发平台

公司	成立时间	资金规模	公司规模	主要领域
TopTal	2010年	未公开，完成1轮由7名投资人参与的融资	未明确	雇用了前3%的顶尖网络专家、设计师、财务自由职业者
Tripda	2014年	1 720万美元	2016年关闭	长途租车共享服务
Uber	2009年	87亿美元	市场估值超过600亿美元	共享租车服务
UpCounsel	2012年	1 400万美元	声称自己是最大的法律平台	与内行律师沟通的平台
Upwork/ework	2005年	7 400万美元	声称自己是最大的自由职业市场	信息技术、网页开发、初级市场营销等
Wonolo	2014年	790万美元	25 000名经过筛选的工作者	按需散工资源服务
WorkMarket	2010年	4 100万美元	声称自己是位列第一的人才管理市场	管理承包人和自由职业者的人才市场
Zaarly	2011年	1 510万美元	位于三个大城市	面向勤杂工、室内保洁、除草和花园工作者的移动应用
Zintro. com	2010年	未公布	220 000位专业行家	提供从项目到会谈的咨询零工的全球平台

附录B
我的数字平台体验

附表**B-1** 我的数字平台体验

数字平台	信息覆盖的广度	认证	公司信息	零工工作信息	活动	我的零工工作
Consultants. com	○	○	○	○	√	○
ExecRank	■	■	√	■	■	√
Gerson Lehrman	■	■	○	○	○	○
Hourly Nerd	√	○	√	√	√	√
LinkedIn Pro	○	○	○	√	○	√
PWC	■	■	■	○	○	○
Quantifye	√	√	√	○	○	○
Spare Hire	√	√	■	■	○	○

图例

■经常

√偶尔

○很少/从未

说明

以上是我对自己所加入平台的评分。有些平台只要求我提供领英档案，而其他平台则要求我提供更多的资料。不少平台还有进一步的认证过程。有些平台会发送公司更新信息。其中一个平台还积极地推广其他参与方式。提供可用的零工工作机会是一些平台的常规功能，然而，其中几乎没有符合我的技能储备的工作，至少到目前为止还没有

参考书目

图书

Boudreau, John, Ravin Jesuthasan, and David Creelman. *Lead the Work: Navigating a World Beyond Employment* (Hoboken, N.J.: Jossey-Bass, 2015). Kindle edition.

Evans, David S., and Richard Schmalensee. *The Matchmakers: The New Economics of Mulitsided Platforms* (Cambridge, Mass.: Harvard Business Review Press, 2016). Kindle edition.

Goldman, Jeremy, and Ali B. Zagat, *Getting to Like: How to Boost Your Personal and Professional Brand to Expand Your Opportunities, Grow Your Business and Achieve Financial Success* (Wayne, N.J.: Career Press, 2016). Kindle edition.

Handy, Charles. *The Second Curve: Thoughts on Reinventing Society* (London: Penguin Random House, 2015). Audible edition.

Horowitz, Sara, and Toni Sciarra Poynter. *The Freelancer's Bible* (New York: Workman Publishing, 2012). Kindle edition.

Kossek, Eileen Ernst, and Brenda A. Lautsch. *The CEO of Me* (New York: Pearson Education Limited, 2007). Kindle edition.

McGovern, Marion, and Dennis Russell. *A New Brand of Expertise: How Independent Consultants, Free Agents and Interim Managers Are Transforming the World of Work* (Woburn, Mass.: Butterworth Heinemann, 2001).

Sundarajan, Arun. *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd Based Capitalism* (Cambridge, Mass.: The MIT Press, 2016). Kindle edition.

文章

Adams, Susan. "Little Passports Founders Desperately Wanted VC Cash. Luckily They Got Zero." *Forbes,* November 2, 2016.

Augustin, Sally. "Rules for Designing an Engaging WorkPlace." *Harvard Business Review,* October 2014.

Brainard, Lael. "Evolution of Work," A Convening Co-Sponsored by the Board of Governors of the Federal Reserve System, the Federal Reserve Bank of New York, and the Freelancer's Union, New York. New York. November 17, 2016.

Carlton Abigail, Rachel Kornberg, Daniel Pike, and Willa Seldon. "The Freedom Insecurity and Future of Independent Work." *Stanford Social Innovation Review*, December 21, 2016.

"CFOs Turn to Consultants as Challenges Mount." *Wall Street Journal.* July 25, 2016.

Coldewey, Devin. "Elizabeth Warren Takes on the So Called Gig Economy in a Speech." Tech Crunch, May 20, 2016, *http://techrunch.com/2016/05/20/ Elizabeth-warren0takes-on-the-so-called-gig-economy-in-speech.*

Dame, John. "How the Gig Economy Can Fit Your Business. *Central Pennsylvania Business Journal,* September 30, 2016.

Evans, David, and Richard Schmalensee. "The Business That Platforms Are Actually Disrupting." *Harvard Business Review,* September 21, 2016.

Gandal, Stephen. "Ubernomics: Here's How Much it Would Cost for Uber to Pay its Drivers as Employees." *Fortune,* September 17, 2015.

Gill, Steven. "Good Riddance Gig Economy: Uber Ayn Rand and the Awesome Collapse of Silicon Valley's Dream of Destroying Your Job." *Salon,* March 27, 2016.

"The Global Economy Is Failing 35% of the World's Talent." *Exchange Magazine,* June 29, 2016.

Isaac, Mike. "Ruling Tips Uber Drivers Away From Class Action Suits." *New York Times*, September 7, 2016.

Kerr, Dara. "RIP to the On-Demand Companies That Fizzled in 2016." December 18, 2016. *www.cnet.com/news/rip-on-demand-companies-that-fizzled-shutdown-died-in-2016/.*

Lupion, Lucy, and Jill Rosenberg. "Statutory Protections for Freelance Workers: New York City Paving the Way for a New Category of Worker?" JD Supra Business Advisor. *www.jdsupra.com/legalnews/statutory-protections-for=freelnce-40459.*

McKenna, Francine. "PWC's California Overtime Case Settles, but the Big Four Business Model Will Change Anyway." *Bullmarket. https://medium.com/bull-market/pwc-s-california-overtime-case-settles-but-the-big-four-business-model-will-change-anyway-8598ce74c1da#.id9xohnif.*

Menghello, Richard. "Sharing Economy Companies All Smiles After Trump's Transpo Pick." JD Supra Business Advisor, December 1, 2016.

Nolan, Hamilton. "The Gig Economy Is Growing and it's Terrifying." *Gawker*, March 31, 2016.

"PWC Launches an Online Marketplace to Tap the Gig Economy." *Financial Times*, March 6, 2016.

"Randstad US Study Projects Massive Shift to Agile Employment and Staffing Model in the Next Decade." PR Newswire. *www.prnewswire.com/news-releases/randstad-us-study-projects-massive-shift-to-agile-employment-and-staffing-model-in-the-next-decade-300376669.html.*

Rolf, Daniel, Shelby Clark, and Corrie Watterson Bryant. "Portable Benefits in the 21st Century." The Aspen Institute, 2016.

"Small Agency Series: Hub Strategy and Communications." *The San Francisco Egotist*, October 5, 2016.

Smith, Rebecca. "Most Benefits of the Gig Economy Are Completely Imaginary." *Quartz*, March 4, 2016.

Sommerville, Heather. "Uber Has Lost Again in the Fight Over How to Classify Its Drivers." Reuters, September 10, 2015.

Stabgker, Cole. "Uber, but for Benefits—NY Tech Companies Propose a Gig Economy Solution." *The Village Voice*, January 3, 2017.

Trost, Silke. "Age Matters: Myths and Truths About AME Generational Lifestyles." *Nielsen Global Report*, September 15, 2014. *www.nielsen.com/pk/en/insights/news/2015/age-matters-myths-and-truths-about-ame-generational-lifestyles.html.*

Uzialko, Adam C. "The Gig Economy's Growing Influence on the American Workforce." *Business News Daily*, July 1, 2016.

Van Alstyne, Marshall W., Geoffrey G. Parker, and Paul Choudary. "Pipelines, Platforms and the New Rules of Strategy." *Harvard Business Review*, April 2016.

Williams, David. "Skilled Professionals Will Dominate the Gig Economy, Report Says." *Small Business Trends*, March 17, 2016.

Yahya, Yasmine. "Managing the Gig Economy." *The Straits Times*, December 26, 2016. *www.straitstimes.com/business/economy/managing-the-gig-economy-economicaffairs.*

"From Zero to Seventy (Billion)." *The Economist*, September 3, 2016.

Zumbrun, Josh. "Most Americans Don't Know About Ride Sharing and the Gig Economy." *Wall Street Journal*, May 19, 2016.

———. "The Entire Online Gig Economy Might Be Mostly Uber." *Wall Street Journal*, March 28, 2016.

报告

"Digital Matching Firms: A New Definition in the 'Sharing Economy' Space." Office of the Chief Economist, U.S. Department of Commerce, June 3, 2016.

Farrell, Dianna, and Fiona Greig. "Paychecks, Paydays and the Online Economy—Big Data on Income Volatility." JP Morgan Chase Institute, February 2016. *www.jpmorganchase.com/corporate/institute/document/jpmc-institute-volatility-2-report.pdf.*

"Gig Economy Index," a PYMNTS.com Hyperwallet Collaboration, October 2016. *www.hyperwallet.com/news-announcements/hyperwallet-gig-economy-index-unveils-worker-habits-preferences-future-goals/.*

Harris, Seth D., and Alan B. Krueger. "A Proposal for Modernizing Labor Laws for Twenty-First Century Work: The 'Independent Worker.'" The Hamilton Project, Brooking Institute, December 2015.

Mayika, James, Susan Lund, Jaques Bughin, Kelsey Robinson, Jan Mischke, and Deepa Mahajan. "Independent Work—Choice, Necessity and the Gig Economy." McKinsey Global Institute, October 2016.

"MBO Partners State of Independence in America 2015." *www.mbopartners.com/state-of-independence/mbo-partners-state-of-independence-in-america-2015.*

MBO Partners. "6th Annual State of Independence Study." 2016, *www.mbopartners.com/state-of-independence/mbo-partners-state-of-independence-in-america-2016.*

"Millennials in the Workforce." Intuit, *https://payments.intuit.com/millennials-job-market/.*

Rolf, Daniel, Shelby Clark, and Corrie Watterson Bryan. "Portable Benefits in the 21st Century." The Aspen Institute. 2016.

"Solo City Report." The Knight Foundation and the Solo Project, 2016. *www.thesoloproject.com/the-report/.*

Staffing Industry Analysts. "Measuring the Gig Economy: Inside the New Paradigm of Contingent Work." Staffing Industry Analysts, Crain Communications, 2016.

网络资源

A Connect, *www.a-connect.com.*

Business Talent Group blog. *https://businesstalentgroup.com/blog/.*

Careerbuilder.com. *www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=8%2F7%2F2014&id=pr837&ed=12%2F31%2F2014.*

Cerius Executives. *https://ceriusexecutives.com/interim-executive-confidential-independent-executive-4/.*

Dictionary.com. *www.dictionary.com/browse/gig?s=t.*

Freelancer's Union. *www.freelancersunion.org/about/.*

The Future of Work Podcast. "Why the Future of Work Is All About People." Episode 93, July 11, 2016.

The Future of Work Podcast. "Why the Gig Economy Is the Future of Work." Episode 61, November 29, 2015.

IRS.gov. *www.irs.gov/pub/irs-utl/x-26-07.pdf*.

Korn Ferry website. *www.futurestep.com/news/korn-ferry-futurestep-makes-2017-talent-trend-predictions/*.

MBO Partners blog. *www.mbopartners.com/resources/article/paperwork-process-politics-government-contracting*.

Medium.com. *https://medium.com/the-wtf-economy/common-ground-for-independent-workers-83f3fbcf548f#.rjitwyqmd*.

Ubiquity. *www.myubiquity.com/educate/*.

Upwork. *www.upwork.com/blog/2009/04/top-100-freelance-blogs/*.

WorkMarket webinar. November 29, 2016, 2 p.m. EST.

作者简介

早在零工经济的概念出现以前，玛丽昂·麦戈文就已经是这一领域的早期企业家了。1988年，她创办了M Squared，并且将其发展成了全国性的企业，办公地点遍布旧金山、洛杉矶和圣迭戈。M Squared是一家利基咨询公司，它通过自己的独立咨询师网络满足客户的需求，同时也是美国国内最早服务于虚拟管理市场的公司。1995年，她创办了一家附属公司Collabrus，以解决围绕独立咨询师产生的就业合规性问题，这正是一直困扰着按需经济巨头优步公司的问题。

1999年，她将M Squared出售给了南非的一家公共人力资源公司凯利集团（Kelly Group）。2005年，玛丽昂聘请了一位新的首席执行官，自己则担任董事会主席。四年后，这名首席执行官离开了公司，凯利集团邀请她以临时身份重返首席执行官的位置。以这个身份工作了一年之后，当经济状况渐渐复苏时，玛丽昂再次退休。她依然保持了董事的身份，直至2013年凯利集团将M Squared卖给一家美国猎头公司所罗门爱德华兹（Solomon Edwards）。

玛丽昂曾经是一名独立专业资源工作领域发展趋势主题的定期演讲者和投稿人。她曾被汤姆·彼得斯的著作《管理的解放》誉为创新者。她曾被《快公司》、《财富》和《福布斯》等知名刊物进行专题报道。玛丽昂还是工作场所创新话题的定期演讲者。此外，她还在管理咨询协会、项目管理学会（Project Management Institute）和Inc.杂志的几场会议上做过主旨发言。她还在美国全国广播公司（NBC）《晚间新闻》（*NBC Nightly News*）、《彭博社报道》（*The Bloomberg Report*）、科技电视（Tech TV）、KRON TV、美国国家公共广播电台（NPR）“技术国度”（Tech Nation）和旧金山KCBS广播担任职场趋势专家。她曾受邀成为阿斯彭学院“未来工作”论坛的专题小组成员。2017年早些时候，她担任了单飞计划研究报告《单飞城市报告》的撰稿人。2011年，玛丽昂出版了《新时代专业人士》。

2013年，玛丽昂成为首席执行官联盟的理事。在这个角色上，她协调了首席执行官团队点对点的交流。同样，她以导师的身份服务于三位人力资源领域的年轻首席执行官，并且一直担任他们的长期顾问。

她曾在旧金山大学管理学院（University of San Francisco School of Management）担任了七年兼职教授，向本科生和工商管理硕士教授人力资源与沟通管理的课程。

玛丽昂还是一名活跃的董事会成员。她是CPP公司的审计主席，这是一家拥有世界上使用最广泛的心理测量工具——迈尔斯—布里格斯性格类型测试工具（Meyers Briggs Type Instrument，简称MBTI）的私人出版商。她也是门廊公司（Front Porch）的董事，这是一家为老年社区居民提供住房和居住服务的加利福尼亚公共福利公司。她还是美国全国企业董事协会（National Association of Corporate Directors）以及人力资源管理协会的成员。她也是青年主席组织（YPO）和其校友组织YPO Gold的成员。

她还是一名强大的社区志愿者。玛丽昂目前是复浪国际（ReSurge International）的董事会主席，这是一家人道主义非政府组织，它派遣重建外科医生帮助贫困人口，通过全球培训项目培养发展中地区的医疗服务能力。她也是美国肝脏基金会（American Liver Foundation）和汉密尔顿家庭中心（Hamilton Family Center）的董事成员，后者为旧金山地区的家庭提供了无家可归时的避难所。

玛丽昂定期在自己的博客marionmcgovern.com上发布文章。她与律师丈夫杰里居住在加利福尼亚旧金山市。他们有三名优秀的成年儿女，以及一条顽皮的拉布拉多小狗。

图书在版编目（CIP）数据

零工经济: 在新工作时代学会积累财富和参与竞争/(美) 玛丽昂. 麦戈文著; 邱墨楠译. --北京：中信出版社，2017.11
书名原文: Thriving in the Gig Economy: How to Capitalize and Compete in the New World of Work
ISBN 978-7-5086-8231-0
I. ①零… II. ①玛… ②邱… Ⅲ. ①经济学－通俗读物 Ⅳ. ① F0-49
中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第251692号

零工经济——在新工作时代学会积累财富和参与竞争
著者：［美］玛丽昂·麦戈文
译者：邱墨楠
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
电子书排版：萌芽图文

中信出版社官网：http://www.citicpub.com/
官方微博：http://weibo.com/citicpub
更多好书，尽在中信书院
中信书院：App下载地址https://book.yunpub.cn/ （中信官方数字阅读平台）
微信号：中信书院

布克小姐

扫一扫上面的二维码图案，加我微信

微信号：Booker527

公众号搜索：布克小姐（ID: MsBooker）

还有什么想要读的书？

加小编私人微信Booker527或搜索订阅号微信“布克小姐”

按照订阅号书单提示下载

中间人经济

经纪人、中介、交易商如何创造价值并赚取利润？

[美] 玛丽娜·克拉科夫斯基（Marina Krakovsky）◎著
唐榕彬 许可◎译

THE MIDDLEMAN ECONOMY



How Brokers, Agents, Dealers, and Everyday Matchmakers Create Value and Profit

没有人喜欢中间人，但是我们大部分人都是中间人

为什么说我们这个时代中间人比以往更重要？

在互联网时代，中间人的赚钱逻辑是什么？

……

这本书将给你答案

中信出版集团

中间人经济

[美]玛丽娜·克拉科夫斯基 著
唐榕彬 许可 译

中信出版社

目录

导论 没有人喜欢中间人，但是我们大部分人都是中间人

第一章 搭桥者：跨越鸿沟

营房里的买卖

创始人和投资者之间的社交距离

距离之桥

跨越时间之桥

成为搭桥者：SitterCity

双边市场的搭桥者

第二章 认证者：申请批准之印

越过中间人的中间人

搜寻、甄选、举荐

专家中间人

eBay上的中间人

良好信誉的价值

为什么直接买卖会被要高价

看门人之谜

成本元凶和珍珠昂贵的真实原因

第三章 强制者：保证人人诚信

为什么服务需要强制者

卡车休息站的皮条客

扮演监督者
OpenTable怎样确保餐厅信任就餐者
监督者怎么放大信誉
如何才能仅凭相关后果的威胁改善行为
无力强制者，有力强制者
回头客
个人信息交易
确立共同标准
左右为难？
第四章 风险承担者：减少不确定性
正面我赢，反面你输？
艺术品市场
“我不想只依靠一个艺术家”
鱼市场的中间人
分摊风险的前景和危害
风险投资人：打开闸门
接受外部风险：非共识和正确
从幂定律中受益
谦虚的好处
逆向思维带来机遇
向微风投学习
没有卡车的卡车公司
第五章 礼宾者：让生活更容易
幸存的旅行社
“让我们一起来看看你的iPad”
从信息短缺到信息繁杂

佣金
中间人的“中道”
我们想要简单化
第六章 隔离者：承受责难
收拾残局的经济人
从黑市到合规业务
过场戏
“我让经纪人来处理”
获取他们的蛋糕，同时也咬上一口
强硬的名声
隔离者能和蔼可亲吗
义不容辞的英雄角色
处处需要隔离
结论 中间人经济
致谢
译后记
版权页

致我的家人

导论　没有人喜欢中间人，但是我们大部分人都是中间人

2014年1月，美国总统奥巴马向国会递交年度国情咨文后，不出所料，几位共和党议员对咨文表示失望。其中一位是犹他州的资浅参议员迈克·李（Mike Lee），他将批评的焦点集中在美国政府应该如何为更多的人实现美国梦。为了证明总统并没有信守承诺解决收入不均的问题，他说在过去的5年里，总统“允诺发展中产阶级的经济，实际上发展的却是中间人的经济”。[1]

李并没有解释“中间人”是谁[2]，不过他选词精当。尽管贫富差距越来越大，但是许多美国人仍旧认为自己是中产阶级的一员，这也是为什么在政治词林中“中产阶级”一直是个热门词汇。[3]与此相反，没有什么人认为自己是中间人。[4]是什么使得人们认为中间人这个词如此狼狈不堪？在英语中，“中间人”这个词大多数时候用于贬义，意指这类人毫无价值，或者更严重点说，是罪恶之源。[5]

但大家若多加观察，就不难发现很多人都在从事中间人的职业，即使他们避免使用这个词形容自己的工作。美国劳工统计局统计了那些显而易见的中间人——连接着买方和卖方的专业人士，也就是数百万的销售代表、地产经纪人、财务顾问、猎头、保险或者贷款经纪人。另外，在我们复杂的经济中，许多工作都含有隐藏的中间人成分。比如婚礼策划人——这些人打扮时髦、事事条分缕析，他们的工作是统筹安排婚礼大事，并帮助新娘避免在临近婚礼时变得暴躁不安、神经兮兮——听上去这与中间人毫不沾边，不过想想那些供应商（例如花商、蛋糕供应商、婚纱制造商），这确实是一份中间人的工作。再比如律师，当他们代理协议时，就是中间人。你的家庭医生也是中间人，他会把你引荐给一位专科医生，或者更多的时候，他会给你开一种特定的药——如果你的医疗保险公司是你和医生之间的中间人，那么医生就是你和药品生产商之间的中间人。作为一名记者，我也时常把自己看作一位中间人，我处在众多的信息提供者、殷殷期盼的读者和那些只想刊登有趣、精准、及时、有效信息的编辑之间。

这些工作中的中间人元素常常不为从事工作的人所知，但它能够区分体面的工作和杰出的工作。对于那些中间人元素在其中发挥着重要作用的工作，扮演好中间人的角色将会带来显著的成效：买方和卖方都对中间人抱有一定的期望，没有满足这些期望会破坏生意关系。买卖双方一般不会轻易说出这些期望，除非事情已经开始变得糟糕。本书会清楚明了地分析这一切，确认中间人所扮演的角色以及买卖双方对于中间人的期望。

为什么中间人比以往更重要

每一个时代，新科技似乎都预示着中间人的终结：从铁路到航空，从电报到互联网再到社交媒体，每一项科技都预示着直接交易的前景。毕竟，动动脑就知道，如果买方和卖方能直接沟通，谁还会用中间人？20世纪90年代中期，比尔·盖茨宣布互联网将带来“无摩擦的资本主义”，人们再也不用浪费时间和精力开车到处去比较电视机的价格了。盖茨认为互联网本身（或者按照当时的名称称之为“信息高速公路”）将成为“终极中间人，全世界的中间人”，届时“交易中涉及的人只有真正的买方和卖方”。[6]

为什么中间人没有消失呢？主要原因在于对信任的需求。中间人与买卖双方的沟通频率远远高于那些试图越过中间人直接交易的人之间的沟通频率，所以中间人更容易与买卖双方建立信任。这一点在eBay（易贝）上体现得最明显了——尽管eBay为买卖双方提供了直接交易的机会，但大多数交易还是通过那些因成千上万次的交易而累积了高信用值的中间人进行。例如，在eBay建立的初期，像在线拍卖公司AuctionDrop和iSoldIt这样的实体服务得到了发展。想通过eBay虚拟店铺挣钱的人并不会亲自把披头士的旧唱片和佩兹糖果盒拿出来卖，而是会找中间人，付给他们45%的佣金让他们去卖。eBay已经存在了很多年了，成千上万的人通过在eBay上购买特色产品然后再转卖出去谋生，这些人中的佼佼者每个月的销售额超过15万美元。即使那些次一点的，比如白金级别的卖家，每个月的销售额也有至少2.5万美元。本书会介绍这些超级成功的卖家，虽然他们卖的都不是自制产品——他们都是别人产品的批发商和零售商。eBay非但没有抑制中间人，反而为中间人注入了新的活力。

并不仅仅是eBay，同样的事情还发生在LinkedIn（领英）身上。这一切都和中间人有关。尽管招聘经理和潜在雇员可以通过网站找到对方并直接联系，但是招聘专员仍然是该公司最大的客户，他们在LinkedIn上花的钱超过了网站上所有求职者支付的费用总和。[7] 同样，Trulia（房地产搜索引擎）和Zillow（一家提供免费房地产估值服务的网站，最近与Trulia合并成一家公司）不但没有排挤地产经纪人，还通过收取广告费用与地产经纪人合作。[8] 尽管地产经纪人已经对当地房产失去了绝对控制，但仍有91%的美国房产是通过地产经纪人卖出的。[9] 在YouTube（视频网站）上，人人都可以上传自己的视频，吸引一定数量的观众，通过他人的分享获得广告收入，而且YouTube似乎是那种可以绕过文化“看门人”的网站。的确，这是一个能实现“做自己”之梦的地方，也确实诞生了许多“网红”，他们从众多的视频表演者（青少年化妆专家、诡异的家庭厨师、引人注目的宠物猫）中脱颖而出，暂且不论他们有没有天赋，如果没有互联网这样的低成本接入方式，他们都会被埋没。为了获得更大的名气和更多的财富，这些初出茅庐的小明星会和专业中间人签约——这些明星经纪人在YouTube上寻找客户，帮助他们进行电视合约和代言合同谈判。[10] 在Facebook（脸谱网）、Twitter（推特）等其他社交媒体网站上，陌生人之间很容易就能交谈。不过大明星利用这些网站和粉丝交流时，往往还是通过社交媒体的市场人员、宣传人员或是其他具有专业知识的中间人进行，这样效果更好，效率也更高。[11] 最后，想一想所谓的“对等”或者“共享”经济的成果——人们出售闲置劳动力或者其他形式的闲置能力——如果只有买方或者只有卖方，交易将不会存在。共享经济随处可见，从Airbnb（爱彼迎）到TaskRabbit（任务外包网站）、Uber（优步）和ZocDoc（在线医生预约平台），其核心都是中间人。

中间人的终结不过如此。诚然，互联网撼动了整个工业体系并导致了许多中间人职业的消亡，比如那些仅负责处理交易的股票经纪人和那些只负责接单的旅行代理人。但总体而言，互联网的发展一手促进了中间人阶层的兴起，经济数据显示中间人在社会经济中所占据的比例比以往任何时候都高。西北大学凯洛格商学院的经济学者丹尼尔·史普博（Daniel Spulber）对此深有研究，他计算出1999年时中间人经济已占到美国国内生产总值的25%，这已经是一个令人印象深刻的数字了。[12] 根据我们已知的最新数据，也就是2010年的统计数据，这一数值已经达到34%，也就是说，超过1/3的美国经济总量都来自中间人的努力。[13]

中间人到底是干什么的？

为什么中间人还在蓬勃发展？最简单的答案就是他们为买卖双方提供了价值，这也是最可靠的理由。有趣同时也有点违反常理的是，互联网为中间人创造价值提供了新机会。迈克·梅普尔斯（Mike Maples）就是这样一位价值提供者，他是一家名为“Floodgate”的投资公司的创始合伙人，我会在后面介绍他的故事。“人们注意到中间人，”梅普尔斯说，“是因为互联网的出现，世界变得更加‘互联’。”[14] 更多的人、公司和产品被连接在一起。梅普尔斯认为，在这个高度连接的世界，“能够使连接加速的事和物会变得更有价值”。[15] 想想那些加速我们私人联系的互联网核心技术和社交网络工具，这个观点不证自明。梅普尔斯投资的中介业务也是如此，比如Ghegg（在线教育网站）、Lyft（打车软件）和TaskRabbit，它们都加速了买卖双方之间的连接。更加令人惊讶的是，许多中间人，包括梅普尔斯这样的风险投资人都是这么做的：他们在判断创业者是否有潜力方面非常有经验，并斡旋于这些创业者和那些信任他们并给他们提供资金的有限合伙人之间。对有限合伙人来说，风险投资人将他们的投资和具有高回报的商业策略连接在一起；对于那些有想法的创业者来说，风险投资人带来了有限合伙人的资金并能协助他们快速获得其他的关键要素——无论是人才还是可靠的顾问，顺利的话，还可以获得上市途径。[16] 其他人也能从中获益，享受这些创新企业的产品和服务。没有了风险投资人，再出色的项目也很难起飞。“这就是我如何看待中间人的，”梅普尔斯说道，“他们在网络中连接节点，从而提升了网络的价值。”

以上这些简单有效地解释了中间人的工作。对于想成为中间人的人来说，这样的职位描述引发了很多新问题。什么样的网络会因为中间人的存在而获利最大？中间人应该致力于连接什么样的节点？他们怎么建立连接，又该如何加强这些连接？为了回答这些问题，我总结了中间人扮演的6种角色，他们通过这些角色的不同组合提供价值，最成功的中间人在这些角色间转换自如。[17] 每一个角色解决一类具体问题——减少某种摩擦，或者降低交易成本——如果没有中间人的话，很多共赢的交易将难以实现。

•搭桥者通过缩短物理空间、社交或者时间上的距离促成交易。

•认证者去伪存真，为买方提供关于卖方质量的可靠信息。

•强制者确保买卖双方全力以赴、互相合作并坚守诚信。

•风险承担者减少波动和其他形式的不确定性，尤其适合风险厌恶型交易者。

•礼宾者减少纷争，在客户面对纷繁信息时协助其做出明智的决策。

•隔离者协助客户获得所需，避免给人留下贪婪、过度自我推销、喜欢挑衅的恶名。

在现实生活中，这些角色必然会相互重叠，比如仅仅在一次电话交谈的过程中，一个成功的中间人就可能同时扮演强制者和隔离者，而丝毫不被察觉。为了厘清这些角色，我们每次只看一种，每一章只涉及一种，介绍那些最出色的中间人是如何扮演这一角色的。从中，大家能学到创造价值的中间人的思维模式和技巧，以及各行各业之间的微妙的共同特性——正是这些共同特性使得eBay上的卖家可以向成功的演艺经纪人学习，投资顾问可以向旅行代理人学习，律师可以向猎头学习，每个中间人都可以从别人身上学到东西。

我的观点与那些预言电子商务将会令中间人消亡的人们的观点到底有什么不同？他们的观点，也被称为“受威胁的中间人假说”。他们认为中间人确实能够降低实体经济高昂的交易费用，所以有存在的必要性。说到这里，并没有任何问题。但是继续往下讨论，他们的观点就出现瑕疵了：他们认为互联网也降低了交易成本，所以中间人就没有存在的必要了。最大的问题在于，他们认为所有的中间人都在提供同一种服务。[18] 而降低交易成本的好处覆盖了众多服务，并非一种。[19] 互联网降低了交易成本，实际上创造了对于中间人的更多需求。每个人都可以通过互联网降低交易成本——当互联网的出现使中间人的交易成本降低得比其他人更多的时候，买卖双方依然愿意通过中间人进行交易。[20] 这也就是为什么尽管许多诸如旅行社的工作已经退出历史舞台，但仍有一些旅行代理人活跃着。[21] 埃利森·波（Ellison Poe）在位于美国阿肯色州的小石头城经营着自己的旅行社，她便是一个极好的例子，大家会在后面的章节里读到她的故事，也会理解她为什么说互联网没有使业绩下滑，恰恰相反，它是“一种伟大的事物，是世界上的积极力量”。[22] 有的中间人消失了，而有的中间人更加成功。记者托马斯·佩青格尔（Thomas Petzinger）颇有深意地指出，在互联网时代，“沃尔玛横扫小零售业者所使用的那些沟通技巧和信息技术，能够使微不足道的工业分

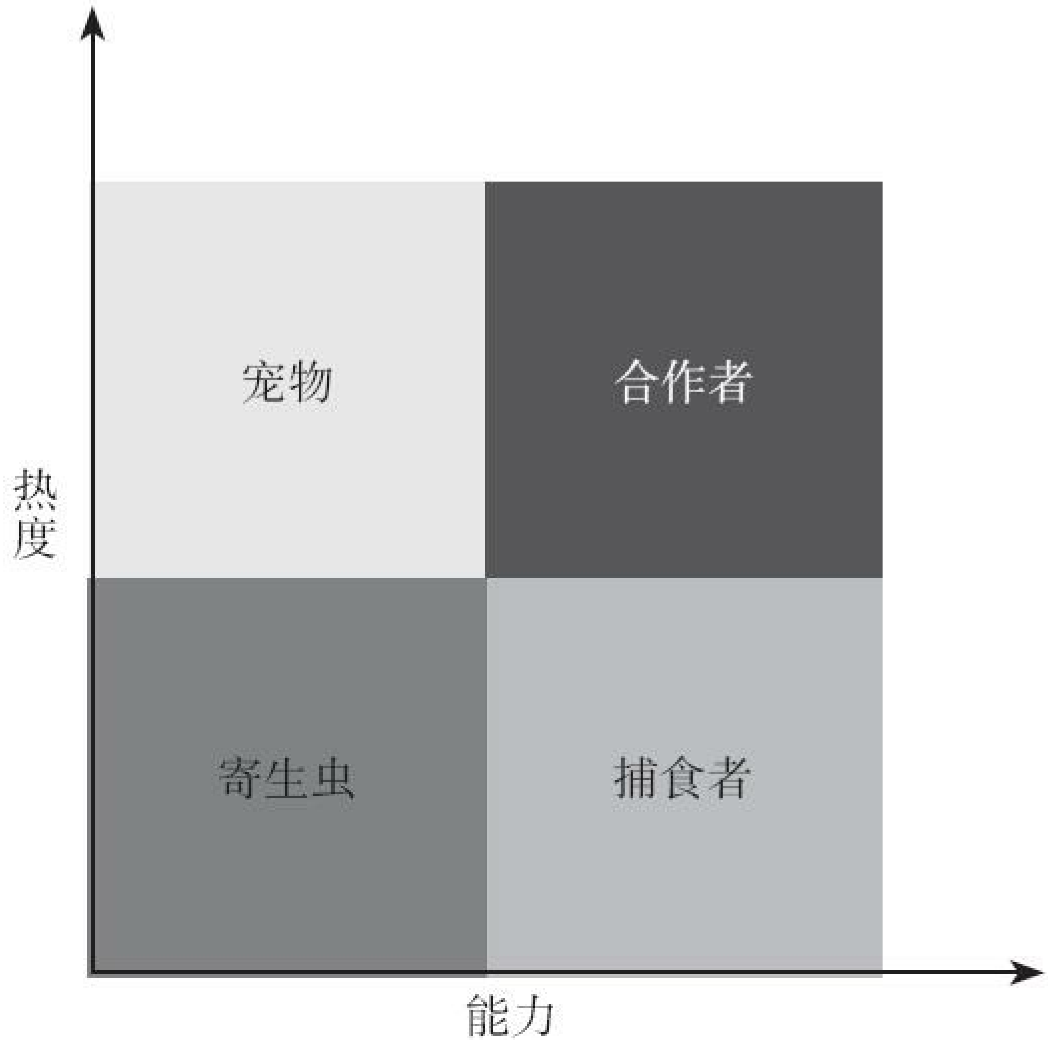
销商与通用电气竞争”。[23]

驱逐寄生虫，找到合作者

我之前说过，最成功的中间人能为买卖双方提供价值，这一点千真万确，但还不是故事的全部。故事还没提到的部分是中间人仅仅创造价值是不够的，还必须有能力捕获所创造的价值。每单交易创造100美元的价值，成本却是150美元，这样的中间人并不会在行业里存活太久。通过提升价格抵销成本不是解决问题的办法，因为那意味着价格高于你创造的价值。每个中间人都面临着持续的挑战，不仅要让交易成本比买卖双方自行交易时的成本更低（更有效率），还要比其他中间人的效率更高。只有这样，买卖双方才会认为这些交易是划算且成功的。

谈到中间人的种类，我想用模型来表示。我选用的是一个简单的2×2矩阵模型，这个模型是心理学家苏珊·费斯克（Susan Fiske）和她的同事为了解释人们对个人、组织和品牌的反应而建立的（见下页图）。[24]

最糟糕的一种中间人是低热度低能力的寄生虫型。蚂蟥、水蛭和渣滓——所有这些令人厌恶的词揭示了关于中间人的一种观点：不仅是次等人，而且没有什么生产能力。[25] 这类人总是觊觎别人的钱，往往令人厌恶和轻视，因此会激发人们清除寄生虫、去除“中间人”的冲动。[26] 当我开始研究中间人的时候，我觉得把中间人看作寄生虫并不恰当。已故的经济学者罗伯特·L.斯坦纳（Robert L. Steiner）曾经写道：“放捕鼠器的人获得尊重，卖捕鼠器的人遭到怀疑。”[27] 如斯坦纳一样，我认为人们轻视中间人是因为他们忽略了那些被掩盖的价值：相比于生产者具体且明确的工作，中间人所做的事情抽象、无形并且时常很模糊。一位农民在田野里流汗耕作，一位画家将空白画布变成一幅艺术作品，这些人的价值比起商人或者画廊的价值，往往更容易被注意到，毕竟后者只是把产品带入市场。除此之外，对中间人的嘲讽往往与对中间人行业中少数族裔（比如犹太资本家和韩国店主）的敌视捆绑在一起。在我看来，中间人行业中少数族裔所表现出来的特性，像不受欢迎的客人一样助长了寄主对他们（寄生虫）的厌恶。[28]



图中的每一部分都代表热度和能力的一种组合形式。合作者，既温暖又有能力，令人尊重。相反地，寄生虫，令人轻视和厌恶。捕食者和宠物会引发矛盾情绪：冷酷但能力强大的捕食者令人生畏，温暖但没什么能力的宠物令人生怜。

尽管我坚信关于寄生虫型中间人的普遍刻板印象是错误的——如同所有的刻板印象一样——但是我发现我了解得越多，就越难在具体的事例中否认个别的中间人和组织的确就像搭便车一样，没有起到什么好作用。比如高盛这样的华尔街巨头。记者马特·泰比（Matt Taibbi）对它有一番著名言论，称其为“一只人性伪装下的巨型吸血八爪鱼，它会将吸血的触腕伸向任何有金钱味道的地方”。[29] 的确，在品牌认知的研究中，人们将高盛归于冷漠且能力不足的那种类型。[30]

当然，会令人心生轻蔑的不仅仅是高盛。想想那些典型的财务经理：无论是个人财务顾问还是管理亿万共同基金的巨擘，几乎都无法与市场对抗——当你把管理费用纳入考虑范围时，常常会发现这类服务产

品的表现还不如那些便宜一点的投资产品，比如指数基金。[31] 尽管有专家为你量体裁衣、根据年龄和风险承受能力为你理财听上去更有价值，但最新证据表明财务顾问往往会为客户定制完全一样的证券投资组合，却对这种现成的服务收取订制服务的费用。[32] 因此美国公共电视台的经济顾问保罗·索尔曼（Paul Solman）表示，当人们说“财务公司是堂而皇之地寄生在无辜投资者身上的寄生虫”时，这种强烈的厌恶情感是有现实基础的。[33] 再比如美国汽车销售行业的情况：尽管许多新进的汽车经销商可能是老练、可靠、以顾客为中心的，但是这些经销商所在的销售集团是另外一个样子——美国汽车经销商协会（National Automobile Dealers Association）以及各地的分支机构似乎更热心于促成一些既不利于消费者也不利于生产者的贸易保护法律。[34] 冷漠（只关心自己的利益）且能力不足（成本比价值高）的中间人总是会令人心生轻蔑。[35] 对他们来说，寄生虫这个标签有些残酷，却极为恰当。

被看作捕食者似乎好一些——捕食者至少事情做得漂亮。但捕食者也不是一个完美伙伴，因为他总是想着当第一。比如电视节目《创智赢家》（*Shark Tank* ）里喜感十足的贪婪大亨，抑或是某个横行霸道的中间人，捕食者能力很强但是也很冷漠，总是试图抓住他们创造的每一分价值。公平贸易运动试图保护发展中国家的小农户免受捕食者型中间人的掠夺[36] ，这类人在拉丁美洲被戏称为“草原狼”。[37] 中间人也可以从毫无防备的买方身上获利，有些公平贸易供应链中的零售商加价售卖贴着公平贸易标签的商品，利用西方消费者的天真获利，真正的种植者却并没有收到那么多钱。[38] 总的来说，从无防备或者信息不足的人身上获利的中间人，都可以被归为捕食者。在银行业，充满欲望的贷方，不论是黑帮一样的放高利贷者，还是专门借钱给老人或者残疾人的贪婪放贷者，都是捕食者。[39] 在高科技行业，捕食者是专利整合方，也被称为专利蟑螂——这类公司拥有非常多的专利，但不轻易许可其他公司生产同类产品，常常进行高额的专利诉讼。[40] 在学术圈，某些出版社也是捕食者，它们并没有学术资质却伪装成合法刊物的经销商。[41] 草丛里的蛇始终是一条蛇，披着羊皮的狼始终是一只狼——只不过更加危险。对于那些有着两副面孔的中间人，捕食者的标签极为恰当。

还有一类中间人，拥有高技能但是道德沦丧，他们也属于捕食者。这类中间人危害社会，造成了经济学家所说的“负外部性”。例如，皮条客和毒贩也许事情干得漂亮，但我们不能说他们做了好事，虽然他们多多少少提供了一些价值。教唆内部交易、盗窃或者其他违法行为的中间人绝对是有能力的隔离者，但是我们并不会认为他们很温暖。（寄生虫

也危害社会，但捕食者危害更大，因为他们同时危害买卖双方。）总而言之，冷酷的能力者对自己相当好，但这会激发他人的愤恨和报复欲望。[42] 捕食者很可怕，他们总是树敌一堆，往往处于被政府打压或是被其他更令人满意的竞争者排挤替代的风险之中。

与捕食者相对的是我所说的“宠物”——中间人里的一小部分，他们富有热情，但是缺乏提供优质服务的技巧。假如你10岁的邻居小学生为她所在的女童子军兜售饼干，她的出发点很好，饼干味道也不错，不过如果她没有正当理由，你会花5美元去买一盒饼干吗？有些夫妻小店也是这样。我们出于各种各样的原因例如图方便而从本地商人那里买东西，但有时我们买东西仅仅是出于情感因素，事实上这样做既不方便又很昂贵。再比如，早年间干得不错的小店主正努力适应新时代：有个东西缺货，他为此专门下了订单，看得出他真的很想为你服务。不过如果你可以从网上买，那样又快又便宜，你也许就会犹豫要不要从他的店里买。情感因素也就只能管到这里了：如果价格差达到一定程度，你就可能选择不再忠诚于这个店主。服务态度很好但是能力不足的这类中间人会激发人们的恻隐之心，听上去比捕食者好一些。但是作为中间人，你不会想成为宠物这一类型，如同一只丧家犬，只能依靠陌生人的善心存活。

在本书中，我会重点介绍最优组合，也就是合作者：这种中间人既有能力做好分内工作，又很温暖。心理学家告诉我们，如果要想被赞许，一个人必须既温暖（有合作的意愿，像个朋友或者盟友）又有能力（能够达成意愿）。值得尊敬的中间人不必大公无私，相反，他们也对共同利益感兴趣，喜欢共赢交易。通过帮助买卖双方，合作者为社会做出了更多贡献——就像承受风险的风险投资人一样，创造正外部性——这种中间人很珍贵。有了他们，每个人都会获益。

中间人课程

就连最令人尊敬的中间人也没有上过正式的中间人课程，因为这种课程根本不存在。不过这方面的学习材料很多，许多社会学家围绕着中间人怎样提供价值以及如何从买卖双方那里获取利益等问题，已经把中间人的方方面面都研究透了。比如，在交易成本经济学、双边市场、中间人减少买卖双方的信息不对称的能力等方面，已经存在很多经济理

论。尤其是博弈论，它帮助我们理解了重复交易、信誉、偷懒和欺骗以及第三方强制。社会心理学家和实验经济学家研究了当人们代表别人行动时，会有怎样的行为和表现。同时，社会学家还研究了社交网络结构为中间人创造机会的不同形式。本书以各领域精彩绝伦的研究为基础，并受其启发和强化，提炼出了要想成为顶级中间人必须学会的功课。

传统观点认为中间人从每一笔交易中抽成，所以他们会提高买方的成本，同时降低卖方的利润。事实上，在优秀的中间人促进的交易中完全不存在上述情况，他们会扩大饼的面积，令每一方都获得更多收益。许多人认为中间人的工作很容易，因为基本看不到他们创造了什么东西。但正如我将在后面提到的，为了创造价值，优秀的中间人必须培养卓越的技巧和能力，这些是大家看不到的。本书将揭开这些遮挡在技能之前的面纱，并告诉大家怎样培养这些技能。

本书还想消除一些迷惑。我们大多数人认为既然买卖双方已经互相认识，他们就应该直接交易。这种想法的深层假设是中间人的唯一作用就是把买卖双方联系到一起。然而事实并非如此，买卖双方保持距离有时候对交易中的每一方都有好处。有些顶级中间人正是为客户避免因与另一方过近而产生麻烦的专家。

中间人没有消亡，而是更加蓬勃地发展着。事实上，我们的经济早就是中间人经济了。人们已经在不知不觉中被中间人包围了，也可能还没意识到自己已经成为一名中间人了。本书会介绍最棒的中间人为什么如此成功，以及想要达到他们的水平应该怎样做，这将帮助你更好地扮演你的角色。如果你不是一个中间人，本书将教你如何同你身边的中间人打交道，同时为你打开一扇能够看到许多前所未见的谋生之道的窗户。

[1] Mike Lee,“Senator Mike Lee’s Response to the State of the Union Address,”January 29,2014,retrieved from http://www.lee.senate.gov/public/index.cfm/speeches? ID=46dfc240-026d-4825-a9bd-b876bc0e7a4d on December 10,2014.

[2] 也许他暗指那些因美国《平价医疗法案》而收入增加的保险公司。

[3] 根据皮尤研究中心的调查数据，认为自己是中产阶级的美国人的比例从2008年的53%下降到2014年的44%。See Rakesh Kochnar and Rich Morin,“Despite Recovery,Fewer Americans Identify as Middle Class”(Pew Research Center,January 27,2014,retrieved from http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/01/27/despite-recovery-fewer-americans-identify-as-middle-class/)。

[4] 为什么我用了带有性别指向的“中间人”（middleman）一词？因为很不幸，在英语里这个词没有中性的版本，由于各种原因我放弃了使用其他词。“中间人类”（middleperson）太粗笨

了。“介绍人”（matchmaker）和“经纪人”（broker）、“联络人”（liaison）、“媒介者”（go-between）的范围太狭窄了。“中介”（intermediary）可能是最接近中间人意义的，但是又不具有中间人的内涵，即我在本书里想阐释的文化内涵。（你上一次听到人们谈论“去掉中介”是什么时候？）本书里，有男性中间人也有女性中间人，尽管中间人这个词令人更多地想到男性形象而不是女性形象（有性别指向的词都会这样），但我尽力在行文中保持平衡，在需要之处使用女性代词，比如本书中猎头是他，而招聘经理是她。

[5] 在《牛津英语词典》中，中间人是明确的贬义词，其定义是“双方中间起联系作用的人（一般都是不利的意思，暗指双方直接联系会更好）；中间人，媒介者；处理赃物的人。”词典上写道，现在主要的用法是“一个交易者、一家公司等，处理生产者和消费者之间的商品”。尽管这听上去挺中立的，但是词条下面引用的例子还是表现出对中间人的负面态度，比如一条1921年的广告：“两件萨斯奎汉纳法兰绒衬衫只要3.69美元，直接从工厂发货，没有中间人利润。”See http://www.oed.com/view/Entry/118156?rskey=a6DVRh&result=1。

[6] Bill Gates,The Road Ahead(New York:Viking,1995),182。尽管盖茨的有些预言是不准的，但是他的确精准地预测到能够增加价值的中间人会获得成功这一点。

[7] LinkedIn网站现在有三项收入来源：人才解决方案（招聘人员的专项服务）、高级订阅服务（求职者的付费高级搜索服务）、市场营销方案（付费广告）。根据现在能够查到的最新数据，2014年第二季度，人才解决方案总收入3.22亿美元，高级订阅服务总收入1.05亿美元，市场营销方案总收入1.06亿美元。See “LinkedIn Announces Second Quarter 2014 Results,”LinkedIn press release,July 31,2014,retrieved from http://investors.linked in.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=863494。这并不是偶然：公司清楚自己处于多边市场，允许一方（在这里是求职者）低价或者免费进入将会吸引很多另一方的高薪用户。（招聘经理的生计就是寻找合适的求职者。）

[8] Joe Light,“In Zillow-Trulia Deal,Making Room for Brokers,”Wall Street Journal,July 28,2014。要想进一步了解地产网站的商业模式，See Brad Stone,“Why Redfn,Zillow,and Trulia Haven’t Killed Of Real-Estate Brokers,”Bloomberg Businessweek,March 7,2013。

[9] 这是目前的最新数据，根据全国地产经纪人协会的报告，2013年9%的房子是业主自己卖出的。See“Home Buyers and Sellers Survey Shows Lingering Impact of Tight Credit”(National Association of Realtors,press release,November 13,2013)。

[10] Brooks Barnes and Hunter Atkins,“Hollywood’s Old-Time Star Makers Are Swooping In on YouTube’s Party,”New York Times,September 15,2014;and Katherine Rosman,“Grumpy Cat Has an Agent,and Now a Movie Deal,”Wall Street Journal,May 31,2013.

[11] Noam Cohen,“When Stars Twitter,a Ghost May Be Lurking,”New York Times,March 26,2009;and Evan Dashevsky,“Who’s Writing Your Favorite Celebrity’s Tweets,”PC World,November 2013.

[12] Daniel F.Spulber,Market Microstructure:Intermediaries and the Theory of the Firm(New York:Cambridge University Press,1999),21.

[13] 2011年9月28日丹尼尔·史普博的邮件回复。See“Should Business Method Inventions Be Patentable?”Journal of Legal Analysis 3,no.1(2011):279。

[14] 2014年9月17日采访迈克·梅普尔斯。

[15] 中间人加速连接的观念，也许会被称为中间人催化剂观点。其实，早年一本描述双边市场的书——我们在后面几章会看到中间人行业的普遍模式——就被称为《催化剂代码》（Catalyst Code）。有的学者认为“催化剂”是指那种建立了个体之间新连接的中间人，而不是那种促进物流和沟通但并没有介绍双方认识的中间人。关于这一区别的细节See Katherine Stovel and Lynette Shaw,“Brokerage,”Annual Review of Sociology(2012):139–58。

[16] 创业公司的学术研究里，学者帕特里夏·桑顿（Patricia Thornton）这样总结风险投资人的加速作用：“因为风险投资人处于资金拥有者、创业者、公司管理者、猎头和咨询顾问所组成的延伸网络中，因此他们能够推动公司的组建速度。”See Patricia H.Thornton,“The Sociology of

Entrepreneurship,”Annual Review of Sociology(1999):29。

[17] 不同领域的学者在细分中间人角色的时候有不同的方法。两个社会学者认为可以分成协调员、联络员、代表者、看门人和巡回经纪人。See Roger V.Gould and Roberto M.Fernandez,“Structures of Mediation:a Formal Approach to Brokerage in Transaction Networks,”Sociological Methodology 19(1989):89–126。市场学者对经纪人功能的列表很长，比如分担风险、运输货物等；关于这方面的总结，See Eric H.Shaw and D.G.Brian Jones,“A History of Schools of Marketing Thought,”Marketing Theory 5,no.3(2005):239–81。我结合了市场、经济和社会学理论的元素，根据中间人解决问题的类型来分类。

[18] 经济学家斯蒂芬·W.施米茨把这种错误描述为“受威胁的中间人假说之主要谬误”。See Stefan W.Schmitz,“The Efects of Electronic Commerce on the Structure of Intermediation,”Journal of Computer-Mediated Communication 5,no.3(March 2000),http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2000.tb00343.x/full。

[19] 这一抗辩的解释，See Mitra Barun Sarkar,Brian Butler,and Charles Steinfeld,Intermediaries and Cybermediaries:A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace,”Journal of Computer-Mediated Communication 1,no.3(December 1995)。

[20] 这一观点的讨论，See Charles Steinfeld,“Dispelling Common Misperceptions about the Efects of Electronic Commerce on Market Structure,”Presentation to the 35th Anniversary Conference of the Chinese University of Hong Kong,July 24–26,2000。

[21] Nancy Trejos,“Travelers Turn Back to Travel Agents,”Washington Post,April 25,2011.

[22] 2014年6月20日采访埃利森·波。

[23] Thomas Petzinger Jr.,The New Pioneers:The Men and Women Who Are Transforming the Workplace and Marketplace(New York:Simon&Schuster,1999):61.

[24] Susan T.Fiske,Amy J.C.Cuddy,and Peter Glick,“Universal Dimensions of Social Cognition:Warmth and Competence,”TRENDS in Cognitive Sciences 11,no.2(2007):77–84.

[25] 想想英国报纸的这个标题：《是时候摆脱吸血的社会媒体权威》。该报道配图是德拉库拉伯爵一样的吸血僵尸。

[26] Caroline Tipler and Janet B.Ruscher,“Agency’s Role in Dehumanization:Non-Human Metaphors of Out-Groups,”Social and Personality Psychology Compass 8,no.5(2014):214–28.

[27] Robert L.Steiner,“The Prejudice against Marketing,”Journal of Marketing 40(July 1976):2–9.

[28] Edna Bonacich,“A Theory of Middleman Minorities,”American Sociological Review 38,no.5(October 1973):583–94.

[29] Matt Taibbi,“The Great American Bubble Machine,”Rolling Stone,July 2009.

[30] 这一部分的品牌还有AIG（纳税人帮助该公司脱离困境）、BP（墨西哥湾严重的爆炸和石油泄漏）和万宝路（香烟品牌）。See Nicolas Kervyn,Susan T.Fiske,and Chris Malone,“Brands As Intentional Agents Framework:How Perceived Intentions and Ability Can Map Brand Perception,”Journal of Consumer Psychology 22,no.2(2012):166–76。

[31] Eugene F.Fama and Kenneth R.French,“Luck versus Skill in the CrossSection of Mutual Fund Returns,”The Journal of Finance 65,no.5(October2010):1915–47.

[32] Stephen R.Foerster,Juhani T.Linnainmaa,Brian T.Melzer,and Alessandro Previtero,“Retail Financial Advice:Does One Size Fit All?”Chicago Booth Research Paper,no.14–38(November 2014).

[33] Paul Solman,“Are You Getting Ripped Of by Money Management Fees?”PBS,The Rundown(blog),January 11,2013.

[34] Stephanie Mencimer,“Why You Can’t Buy a New Car Online,”Mother Jones,February 10,2009.

[35] Amy Cuddy,Susan Fiske,and Peter Glick,“Warmth and Competence as Universal Dimensions of Social Perception:The Stereotype Content Model and the BIAS Map,”Advances in Experimental Social Psychology 40(2008):61–149.

[36] Julia Moskin,“Helping the Third World One Banana at a Time,”New York Times,May 5,2004.

[37] Sibylla Brodzinsky,“Central American Farmers Stay One Step Ahead of Proft-hungry‘Coyotes,’”The Guardian,June 25,2013.

[38] Steve Stecklow and Erin White,“At Some Retailers,‘Fair Trade’Carries a Very High Cost,”Wall Street Journal,June 8,2004;and Jennifer Alsever,“Fair Prices for Farmers:Simple Idea,Complex Reality,”New York Times,March 19,2006.

[39] Ellen E.Schultz and Theo Francis,“High-Interest Lenders Tap Elderly,Disabled,”Wall Street Journal,February 12,2008.

[40] Edward Wyatt,“Inventive,At Least in Court,”New York Times,July 16,2013;and Andrei Hagiu and David B.Yofe,“The New Patent Intermediaries:Platforms:Defensive Aggregators,and Super-Aggregators,”Journal of Economic Perspectives 27,no.1(Winter 2013):45–66.

[41] Gina Kolata,“Scientifc Articles Accepted(Personal Checks,Too),”New York Times,April 7,2013.

[42] Amy Cuddy,Susan Fiske,and Peter Glick,“The BIAS Map:Behaviors from Intergroup Afect and Stereotypes,”Journal of Personality and Social Psychology 92,no.4(2007):631–48.

第一章　搭桥者：跨越鸿沟

角色定义：搭桥者通过缩短物理空间、社交或者时间上的距离促成交易。优秀的搭桥者总是在毫无联系的个人和组织之间寻找机会。搭桥者也清楚他们必须从一开始就为交易双方提供有价值的东西。

营房里的买卖

“二战”时，德军抓住了一个名叫R.A.雷德福（R. A. Radford）的年轻英国士兵，并把他送到了一个关押军官的意大利战俘营。这个战俘营和其他战俘营一样，受《日内瓦公约》保护，也就是说，战俘无须通过劳动获取基本生活物资。战俘营负责照顾战俘，这些被抓获的战俘还能时不时地收到来自红十字会的包裹——里面装着牛肉罐头、三文鱼罐头、牛奶、黄油、奶酪，甚至一些奢侈的小东西，比如香烟或是巧克力。有些幸运的战俘还能收到私人包裹。

战俘们就像万圣节要完糖果后的孩子一样，开始在战俘营里交换配给。有些士兵是锡克教教徒，不吃牛肉，他们会愉快地用牛肉罐头去换果酱和人造黄油。不抽烟的士兵用烟换取食物。每一个人，哪怕是没有饮食禁忌的吸烟者，都有物品可以用来交易：无论何时两人想要交易，双方都会从中受益。

这种交换经济显示出一派合作的景象，然而不久，中间人就出现了。举个例子，会说乌尔都语的人可以利用语言优势从锡克教教徒那里买到牛肉，再转卖出去。有这么一个故事一直在坊间流传：一位牧师从一间营房到另一间营房，卖这买那，一天下来，除了原有的奶酪和香烟，他额外获得了一罐奶酪和五支香烟。这并不是《圣经》中的故事《面包和鱼的奇迹》——即使这位牧师扮演的是耶稣的角色，他也并不是要造福大众，而是要造福自己。

这位巡回牧师的逸事如同一个传奇在战俘营里传播开来。因为他并没有生产任何新产品，人们根本不知道最后多出来的东西是怎么来的——有些人认为可能发生了意外情况。在我们很多人习惯的零和思维下，这位牧师更有可能被认为是通过偷窃，或者通过黑魔法占有，而非公平正当地获取了这些东西。[1]

R.A.雷德福向我们讲述了这一切，他不仅是一个士兵、一个战俘，也是一个受过训练的经济学者。被释放后，他将自己在战俘营里的经历写成学术论文，这篇论文成为经济学文献中的经典之作，也是许多经济学课程的必读之作。[2] 雷德福对战俘营里简单封闭生活的若干方面都

很感兴趣——比如没有劳动却存在商业，以及香烟作为一种货币形式的兴起等。不过阅读雷德福的论文，大家能感到他对中间人特别感兴趣，他对这种现象非常好奇，但没有深入研究下去：可能是感觉到了大众的敌意，所以中间人试图保持低调。[3]

尽管关于这位巡回牧师的故事有很多版本，而且细节不尽相同，但是它很有代表性也很真实。这个故事传达了我所说的中间人的本质：搭桥者。首先也是最重要的，搭桥者跨越毫无联系的社交网络，把像孤岛一样的人们连接起来。雷德福在几个战俘营里都待过，他描述说一个典型的战俘营有1000—2500名战俘，分散在几个营房里，每间营房大约有200人。在上面提到的那个牧师所在的战俘营里，雷德福写道："我们不怎么到其他营房串门，每个地方的交易价格都不太一样。"中间人在不同的营房之间走动，机敏地利用不同营房的价格差轻松获利。

与有中间人的交易不同，如果大家只能与同屋的人交易，那么市场受限，产品很难实现其应有的价值。试想如果一间营房里都是素食主义者，那里的牛肉罐头基本都得扔掉。通过和别的营房联系，中间人奇迹般地减少了这种无效率现象。中间人协助人们买到更多所需的产品，也协助人们卖掉更多无用的产品，就这样创造价值，抓住价值，为自身牟利。

营房的世界是人为造成的，似乎和真实的商业世界并不相关。但事实上，其中的道理适用于我们身边很多类似的情况：当然，理论上，我们可以自由地跟任何人交易，但在实际操作中，交易对象有一定的限制。

显而易见，地理差异把我们和其他人分隔开来，这也提供了巨大的贸易获利潜力，同时也造成了大量的贸易壁垒。巨大的潜力源自完全不同的两块土地所产出的完全不同的产品。试想，在冰天雪地的新英格兰，冰块非常丰富，几乎免费；而在干旱的印度城市，没有制冷系统之前，只有皇室才能用上冰。虽然潜在的利润丰厚，但是买卖冰块也存在障碍——距离太远的话冰会融化，那样利润也会化为泡影。然而著名商人，有"冰王"之称的弗雷德里克·图德（Frederic Tudor）却做到了这件事。类似的例子还有那些沿着丝绸之路把异域商品从东方带到西方的丝绸商人和香料商人。就算在同一个国家，地理差异所带来的分隔也需要由中间人跨越：中间人把谷物、水果和蔬菜从农场贩卖到城市，然后把工业产品带回去出售。

过去的几个世纪，空间上的障碍被移除了——铁路、运河、集装箱货运船、飞机等科技产物使交通运输变得更快、更便宜也更安全。物理距离诚然重要，然而社交距离更重要，相距只有几英里 [1A] 的人们也会因为社交距离的存在而毫无联系。

[1] 零和思维是所谓“民俗经济学”的例子，是许多非经济学者对经济行为的不正确直觉。See Paul H.Rubin,“Folk Economics,”Southern Economic Journal 30,no.1(July 2003)。

[2] R.A.Radford,“The Economic Organisation of a P.O.W.Camp,”Economica 12,no.14(November 1945):189–201.

[3] “不幸的是，”雷德福写道，“作者对这些人的工作所知甚少。人们普遍对他们怀有敌意，而这些职业人士一般都性格腼腆。”

[1A] 1英里≈1.6093千米。——编者注

创始人和投资者之间的社交距离

德鲁·休斯顿（Drew Houston）是云端存储公司Dropbox的几个年轻创始人之一，当他讲起他的新公司从红杉资本获得风险资金的故事时，他把一切归功于一位名叫佩曼·努扎德（Pejman Nozad）的先生。2008年，当努扎德遇到Dropbox的那几个创始人时，他是加利福尼亚州帕洛阿尔托市的一名成功的地毯销售商。凭借为Dropbox的创始人和潜在的投资人牵线搭桥这一壮举，努扎德在地毯行业声名鹊起。“他简直就是我们的皮条客。”休斯顿对《福布斯》杂志说。[1]

努扎德把他庞大社交网络里的每个人都当作朋友——他把这种介绍当作帮忙而不求回报——他不借搭桥者的角色谋求利益。但毫无疑问，他做的就是中间人所做的事情：他为几个急需资金的创业者和一群资金雄厚且经验丰富的投资者搭桥，这有利于双方，间接地也有利于他自己。红杉资本为Dropbox投资几百万美元的意愿让努扎德意识到这是一个很有前景的项目，他自己也给Dropbox投了钱。接下来的几年，Dropbox的估值激增，努扎德的个人资产也随之暴涨。他在该公司的股份价值现在达到千万美元；更重要的是，他为Dropbox所做的一切使他受到投资者和创业者的尊重，并从一个天使投资人成为风险投资公司Pejman Mar Ventures的创始合伙人。努扎德正式成了一名中间人，专为年轻的创业者和有意向的投资者搭桥。

现在，Pejman Mar Ventures在帕洛阿尔托市的一处复式大房子里面办公，距离美达连地毯精品店（Medallion Rug Gallery）只有几个街区，努扎德的人际网络就是从那家地毯商店开始积累的。办公室的装饰风格——简洁、时髦、现代，没有挂波斯地毯——正好符合这家公司朝气蓬勃的精干创业者形象。诚然，Pejman Mar Ventures和其他风险投资公司一样，从投资者也就是所谓的有限合伙人那里筹集资金，然后根据项目计划书把钱投给一些创业公司。当公司经营得不错，上市或者赚了大钱时，风险投资公司和有限合伙人都可以从中获利。如果这个公司没成功——最有前景的项目也时常会发生这样的情况——这笔投资将血本无归。

从地毯销售转向高科技投资领域，努扎德赶上了一个不错的时机。

最近这些年，由于免费和低成本的开发工具及配送成本，科技公司的启动资金降低了不少。一个人只要有一个好的创意，有一台联网的电脑，就可以开始创业。很多人都是这么开始的，其中不少人都还只是大学生。这些创业者很需要资金扩大规模加速发展，除了向诸如门罗帕克市沙山路上那些拥有豪华办公室的大公司寻求帮助以外，他们还有很多其他获得资金的途径。有些创业者除了需要资金，还需要专家的指导和可靠的关系。风险投资公司可以提供全套服务，不过这些服务现在不再捆绑在一起：人人都想投资下一个Facebook或者Dropbox，所以最被看好的那些创业者可以挑选投资者。这样发展的结果就是，即使最负盛名的风险投资公司，比如红杉资本，也不能坐等投资机会了。[2] 努扎德认为自己可以通过帮助风险投资者寻找不为人知的投资机会从而创造价值。

努扎德现在运营着自己的风险投资公司，为创业者提供很多其他人没有的东西：免费办公室，还可以无附加条件地调用他个人庞大的人际网络。在成为一名风险投资人之前，努扎德就一直慷慨且不求回报地做着这些事情。“我开始做这种介绍工作的时候，从来没想过有什么回报。”努扎德说。即使自己不是公司的股东，他也愿意帮助那些创业者。努扎德和Dropbox的关系始于创业孵化器Y Combinator的一场活动，并通过与其创始人在地毯商店里喝波斯茶而获得发展，它并不是事务性的。“这和经纪人不一样——‘我把你介绍给好莱坞制片人，你赚了钱，我抽成5%。’——不是一回事儿。”[3] 说到这里，我问了一个关于“交易流程”的问题，这是努扎德顺嘴说出的一个风险投资术语，他停下来解释，以确保我没有弄错概念。“许多人很关注交易流程，”他说，“可他们是人，我们试着不称呼他们的公司为‘交易’或者‘交易流程’。”当我问到他怎么看待自己的人际网络时，努扎德打断了我，好像知道我为什么要问这个问题。“我并没把它看作工具，我认为这些人都是我的朋友。”他说，“我觉得每个人都可以是朋友，从没觉得道格·莱昂内（Doug Leone，努扎德在红杉资本的朋友）是用来接近一个公司的工具，也不会觉得认识谷歌的经理就能赚到钱。”他并没有明显地区分自己的私人人际网络和职业人际网络：他的同事、他的商业伙伴、他生活中认识的人，比如一个足球迷——都是朋友，朋友是可以互相帮助的。

最新的心理研究显示，这种想法有助于想要成为搭桥者的人克服以职业利益为目的的人际关系网带来的不适感。许多人一旦参与到职业人际关系中就会感到不适。（一个有趣的实验显示，想要通过参加社交活

动扩展职业人际网络的人，事后会更想使用清洁产品，好像精心策划的活动会使他们在生理上感觉肮脏。[4] ）如果这种人际关系是为算计而故意为之，不是自然而然产生的，那么这种感觉就更强烈。我们交朋友时并不会有这样的感觉。友谊是一条双向车道，我们会像关心自己一样关心对方，但是职业人际关系一般都是以个人利益为最终目的去培养的。当觉得自己在自私地利用别人时，大多数人都会产生厌恶自己的感觉。如此不愉快的感觉常常会使我们在建立职业人际关系时很踌躇。该怎么克服这个心理障碍呢？研究显示，其中一个方法就是把自己用在职业人际关系上的努力看作在帮助朋友。

这听上去是在模糊工作和友谊之间的界限，事实也确实如此——不过用的是一种积极的方式。当人们利用友谊获取商业利益时，这种交错和模糊的确会产生问题。[5] 这就是为什么很少有人愿意参加特百惠那种家庭销售活动，因为它迫使人们从主人那里购买东西，这是社交伪装下的商业活动。这也是为什么人们反感那些在Facebook上推销自己生意的好友——你肯定特别想删除这种好友吧。

以上所述和努扎德的人际关系网模式正好相反：努扎德从不利用友谊获得商业利益，因为这会伤害友谊；他总是想方设法帮助朋友或者可能成为朋友的人，这种行为模式能强化社交联系。事实上，这种助人的态度是他在接受《福布斯》杂志的人物专访时列出的人际关系“秘密”清单中的第一条：别期待有什么回报，要乐于帮助别人牵线搭桥，奉献自己的一点时间，他这样告诉记者。[6] “如果你一直这么做，信誉会很好，”努扎德对我解释道，“硅谷是个小地方，人人都互相认识。”[7]

的确，在小而紧密的人际网络里，名声传得很快。这也是为什么靠着这样的人际关系可以保持高水平的合作：当人们知道自己的诚实、善良、慷慨会广为人知（并有可能得到回报）时，他们会更愿意去做些利他的事情。[8] 但在一个庞大且关系不紧密的环境中，比如一座大城市，或者更糟糕一些，一个匿名网络论坛，努扎德的建议会适得其反，这样做的人会被当作傻瓜，总是承受损失却不会得到任何回报。这并不完全和人际网络的大小密度有关：一个运行良好的互联网社区，用户必须实名注册，互相监督，个人能够建立信誉，这有助于减少无礼行为，比如大规模的社交平台LinkedIn。这是因为中间人的另一个角色——强制者在发挥积极作用，我将在别的章节讲到。

现实中，硅谷既是一个小镇也是一个大城市。当然，并不是人人都互相认识——特别是现在，每天都有新人涌入。努扎德的个人故事就是

一个例证：如果大家真的互相认识，就没有必要通过努扎德来介绍了。他介绍认识的人可能相距只有5英里或者10英里，但仍然需要介绍。他的故事告诉我们，社交上的距离，就像是地理上的距离，为搭桥者创造了机会。

为了说得更清楚，我们想象一下，如果人是纸上的点，那么关系就是连接这些点的线。努扎德可能听不懂这样抽象且过于数学化的人际关系表述方式，不过在互联网2.0时代，这是看待人际关系的普遍做法。当马克·扎克伯格或者杰夫·维纳（Jeff Weiner）谈到“社交图”时，说的就是这个，只是他们提到的可能是Facebook或者LinkedIn的用户。这些点代表个体，之间的线代表个体间的社交连接。[9] 我们在网络世界的社交图往往是我们现实社交的天然复制。想想那些不用社交媒体但是和你很亲近的人。[关系近的亲戚间经常打电话，很少在Facebook上联系，而你的孩子在Instagram（图片社交网站）上关注了他的同学，却不会关注你。]相反地，再想想你因之前两份工作而在LinkedIn上积攒的人际关系。你的网络社交图也许和你的现实人际网络重合，但它们并不是一码事儿。

另一方面，社会学家也研究了社交人际网络，同时研究了线上和线下的真实互动：你和谁讲话讲得最多？你每天和谁发邮件？你给谁回复邮件？[10] 这些互动决定了社交图上的布线：联系得越多，关系越紧密。社会学家数十年跟踪从郊区高中学生到黑帮的各种社会团体，为其绘制社交图[11]。[12] 不论哪一种团体的社交图——学生、罪犯、公司雇员、城市居民、教会团体，或者一个行业协会——人际关系的点和线都不是随机分布的。相反，人们倾向于形成圈子：划分依据一般是年龄、性别、职业等。[13] 比如，你在一家大公司的市场部工作，相比于财务人员或者产品开发人员，你会和市场人员有更多的联系。你也许认识一两个别的部门的人，没准儿更多，但绝不会比你认识的本部门同事还多。同样，财务人员也有他们的圈子，工程师也有。圈子内部的社交距离远远小于不同圈子之间的社交距离：圈子之间的互动较少，信息传递更慢。公司经理谈到部门间合作困难的黑洞时，指的就是这种零散圈子的缺陷。

圈子能够提供一种通用模式用来探讨和思考重复出现的情况，进而使得沟通与解决事情的效率更高。就像我们所说的，一个紧密联系的圈子能够促进信任，而且很有效率。

不过，遗憾的是圈子会封闭信息和机会，因为同一个圈子里的人往

往会获得相同的信息。社会学家马克·格兰诺维特（Mark Granovetter）在他关于波士顿郊区——牛顿区居民求职行为的研究中明确提到人们常常要到圈子之外寻找新的信息。[14] 格兰诺维特的研究是在20世纪70年代开展的，求职者的招聘信息并不是从他们的内部圈子（他们自己的圈子）而是从他们的“弱关系”那里获得的，比如在上一份工作中认识但是没怎么说过话的人。因为冗余信息的流动，圈子就像一个空盒子，相同的观点随着时间流逝不断加强，新的、更好的点子则可能被淹没。

我们为什么不多多地走出自己的圈子呢？因为这样做成本比较高。比如在Twitter上，你可以很容易地决定关注某人，即使这个人并没有关注你。你关注了一个你的朋友并没有关注的人——比如一位研究中世纪圣歌的专家，或者一位爱尔兰的观鸟者——你会比朋友更早听说某些新鲜趣闻，但你也得浏览很多与你的生活毫无关系的Twitter信息。如果信噪比过低，你就不会再关注这个人，而是坚守在自己的圈子里。保持多维度关系的成本相当高，哪怕是在诸如Twitter这样的低成本中介上。在决定人际关系到底该有多广时，我们其实是在权衡到底是为了新奇走出圈子还是为了效率坚守其中。这样的权衡一直都存在，即使我们认为自己在网上并没这么做。

由于人们倾向于待在自己的圈子里，人际关系结构在不同圈子中产生了间隙——社会学家罗恩·伯特（Ron Burt）称其为“结构洞”。[15] 伯特在描述结构洞时说，它好像劳动分工两方之间的衔接点，阻隔信息在圈子之间的流动，就如同国家的地理分界线会妨碍双方贸易一样。当一个圈子里的信息对另一个圈子有价值时，那个往前迈一步搭桥的人——填平了结构洞——既能为自己或者双方的圈子提供价值，还能获得各种好处。这个特别的人就是我所说的搭桥者。[16]

搭桥者怎么发挥作用？搭桥者和多个圈子保持着直接关系，属于其中一个圈子并至少和另一个关系紧密。比如说，一位工程师在财务部门有一位密友，他能把财务消息带回工程师圈子。搭桥者擅长传递信息，知道什么信息对圈子最有用。这样一来，搭桥者使我们无须付出高昂代价就可以获得新信息。伯特发现跨越结构洞的这些搭桥者更容易被认为是有价值的。[17]

理解人际关系模式为在缺口上搭桥创造了机会。所有的社交人际关系都是这样，上文提到的创始人—投资者的例子更是明显地体现了这一点，佩曼·努扎德在其中扮演的就是搭桥者。风险投资人认识他们投资过的公司的创始人，而这些创始人常常最后也成了风险投资人。不过，

早期创始人和成熟风险投资人的世界依然是界限分明的：即使他们相距不过5英里或10英里，但比起认识对方圈子里的人，风险投资人还是认识更多的风险投资人（创始人还是认识更多的创始人）。科技产业内的社交结构的关键就在于此，造成这个结果的原因至少有两个。首先，一个圈子的人更年长而且更富有：50岁的富豪风险投资人出入各种社交圈子，却绝迹于刚从斯坦福大学或是麻省理工学院毕业的工程师们所在的那个闹哄哄的圈子。两个成熟的风险投资人更有可能一起工作，平分股份或者创建一个非营利董事会，共同投资一些公司，或者至少听听对方的意见。他们在私人生活中也会有交集，可能在精英俱乐部、餐厅、基金会上偶遇。这只是一些商业性和严格社交性的途径，可以用来构建一个人际交往圈子——一个年轻的创始人无法加入的圈子。

即使投资者和创始人见面了——比如在努扎德曾参加的那些活动中——双方也无法自然融合：人们和自己的同类待在一起感觉更舒服，特别是在陌生的环境中。这是投资者和创始人之间的另一个天然障碍。比如，在努扎德邀请年轻创业者参加的一个鸡尾酒会上，《福布斯》杂志记者维多利亚·巴雷特（Victoria Barret）观察到“努扎德邀请的这些年轻创业者衣着邋遢，像高中生拉帮结派一样黏在一起，其实互相根本不认识”。[18] 参加社交活动时，他们总是避免（其实非常有必要）去认识年长者。年轻人这么扎堆抱团，风险投资人几乎没有可能靠近他们。两个圈子的差异使他们很难相互联系，更不用说建立共赢关系了。因此，即使物理距离已经很近了，社交上的距离依然需要搭桥者。

提出了结构洞这一概念的伯特现在是芝加哥大学布斯商学院的教授。从格兰诺维特弱关系求职的研究扩展开来，伯特认为结构洞是信息共享模式的关键。搭桥者和每个圈子中的成员都有关系，这种关系不一定都是弱的。“这种（跨越结构洞的）关系不论强弱，”伯特在他的开创性著作中写道，“只要有信息利益，就能跨越结构洞。”[19] 换句话说，搭桥者是不同圈子之间有价值的信息的传递者——从伯特的研究来看，搭桥者通过扮演传递信息的角色而获利。[20] 人际关系行家天生就懂得这一点。LinkedIn的创始人里德·霍夫曼（Reid Hoffman）因日常生活中的人际交往技巧闻名，他提出了这样的建议：“介绍两个应该认识却不认识的人认识。”[21] 想要做到这一点，你需要为你认识的人着想，考虑怎样才能帮到他们。这便是搭桥者所做的事情。

[1] Victoria Barret,“Dropbox:The Inside Story of Tech’s Hottest Startup,”Forbes,November 7,2011.

[2] Nicole Perlroth,“Venture Capital Firms,Once Discreet,Learn the Promotional Game,”New York

Times,July 22,2012.

[3] 2014年2月27日采访佩曼·努扎德。

[4] Tiziana Casciaro,Francesca Gino,and Maryam Kouchaki,“The Contaminating Efects of Building Instrumental Ties:How Networking Can Make Us Feel Dirty,”Administrative Science Quarterly 59,no.4(2014):705–35.

[5] Kent Grayson,“Friendship Versus Business in Marketing Relationships,”Journal of Marketing 71(October 2007):121–39.

[6] Victoria Barret,“7 Networking Secrets from Silicon Valley’s Greatest Connector,”Forbes,March 21,2012.

[7] 2014年2月13日采访佩曼·努扎德。

[8] 这是“间接互惠理论”的原则：我帮助你，别人帮助我。See Martin A.Nowak and Karl Sigmund,“Evolution of Indirect Reciprocity,”Nature 437(2005):1291–98。

[9] 专业术语的差异源于不同领域社交网络分析。比如，计算机科学的图论使用“边际”（edge），而社交科学家称其为“关系”（tie）。

[10] See Nathan Eagle,Sandy Pentland,and David Lazer,“Inferring Friendship Network Structure by Using Mobile Phone Data,”Proceedings of the National Academy of Sciences 106,no.36(2009):15274–78.

[11] 再比如，社会学家使用“社会关系网图”（sociogram），而计算机学者喜欢用“社交图”（socialgraph）。这两者指的都是人际关系网络。

[12] 例如，See Anatol Rapoport and William J.Horvath,“A Study of a Large Sociogram,”Behavioral Science 6,no.4(October 1961):279–91,and Carlo Morselli,Inside Criminal Networks(New York:Springer,2009)。

[13] 这是同质性原则：物以类聚。

[14] Mark Granovetter,Getting A Job:A Study of Contacts and Careers(Cambridge,MA:Harvard University Press,1974)and“The Strength of Weak Ties,”American Journal of Sociology 78,no.6(May 1973):1360–1380.

[15] Ronald Burt,Structural Holes:The Social Structure of Competition(Harvard University Press,1992).

[16] 社会学者经常使用“网络经纪人”或者简单的“经纪人”来形容这种人。我更喜欢“搭桥者”，因为这是跨越沟壑最坚实和最中立的比喻。罗恩·伯特称其为“企业家”，意在强调中间性（企业家）和作为“第三方”从独一无二的机会中获得利润，这个词来自社会学者格奥尔·齐美尔（Georg Simmel）的“分而治之者”（tertius gaudens）的概念，换句话说，喜悦的第三方是从另两方的矛盾中获得利益的。因为“企业家”和“经纪人”都有别的含义，而拉丁语“第三方”听上去又太学术，所以我选用了搭桥者。尽管这个词暗指连接，但是我觉得它更像是一个节点。最后还要指出，格奥尔·齐美尔还描述了一种中间人，这种中间人没有分而治之者的邪恶气息，那就是齐美尔的协调促进者（tertius iungens，其连接作用的第三方）。

[17] Ron Burt,“Structural Holes and Good Ideas,”American Journal of Sociology 110,no.2(September 2004):349–399.

[18] Victoria Barret,“Silicon Valley Cinderella,”Forbes,March 21,2012.

[19] Ronald Burt,Structural Holes:The Social Structure of Competition(Harvard University Press,1992),28.

[20] 伯特用“桥梁”（bridge）表示关系，而我用“搭桥者”（bridge）表示人。

[21] Ronald Burt,Structural Holes:The Social Structure of Competition(Harvard University Press,1992),28.

距离之桥

伯特的研究结论和人们关于人际关系的直觉想法有所不同。比如，他说他教过的很多MBA（工商管理硕士）学生“都想要认识人脉更广的人”。[1] 他的学生们讨好那些强者，或者向他们展示自己的聪明才智——寄希望于这个刚建立的关系能为自己带来一份轻松的高收入工作。其实不然，如我们所见，成功者和人脉广的人的确有关系，但因此就假设说是社交关系使他们成功，这是不对的。人际关系在瞬间的作用并不能解释人脉和成功这两者哪一个是因哪一个是果。

不过，伯特的研究解答了这个问题，并且说明了人们关于社交网络的直觉想法是错的。成功的人不是因为他们和人脉广的人有关系，而是因为他们自身的能力使得他们能够与人脉广的人建立关系。[2] 鉴于研究结果，伯特经常跟学生引用孔子的话：“不患人之不己知，患不知人也。”换句话说，自己有了好主意，自己人脉广，那些人脉广的人自然而然就想和你建立关系了。

这个建议适用于每一个人。不论你在做什么，把你所做的事情做到完美。那些把自己的工作做得很棒的人自然而然能够引起同辈、顾客、供应商和朋友的尊重。总的来说，我们的工作做得越好，我们关系网中的朋友就越好——能力更强而且更值得尊敬。这便是物以类聚，人以群分。但是，想要做一个搭桥者，仅仅成为自己人际关系网的中心并不够，即便这个人际关系网很棒。（显然我们每个人都是自己人际关系网的中心。）搭桥者必须有自己的资本而且必须有行动力。

努扎德似乎天生就具备这些能力。他在美达连地毯精品店的销售工作为他接触人脉广的人创造了绝佳的条件——想想除了风险投资人，关顾店铺的还有CEO（首席执行官）和其他有钱有势的人。如果努扎德止步于此，对于这些人来说，不论他怎么出色，也不过就是个地毯销售人员而已。最开始，努扎德只在伊朗和巴基斯坦的地毯市场中搭桥。为了提供更多的价值，他必须承担风险去结识创业者。这促使他去参加创业者扎堆的演讲和集会，最后自己也办起了这样的活动——每周五下午在地毯精品店举办见面会，邀请演讲者，提供鸡尾酒。他认识的人越多，就越能建立更多连接，在这个过程中，努扎德也为地毯精品店和他自己

赚足了眼球。

努扎德的故事生动地展示了搭桥者如何通过帮助两方从而获利，但这并不是搭桥者典型的成长路径。努扎德不是这两个圈子中的人：既不是创始人也不是投资者。他倒也不是从零开始，在地毯买卖中，他建立了一些人际关系，但为了获得自己所在产业以外的人们的信任，他还得付出额外的努力。他也得承担风险，他并不确定这些努力是否有回报。一般来说，如果搭桥者来自两个圈子中的任何一方，情况会简单得多；而如果搭桥者是两个圈子之外的人，那么人们会心存戒备。伯特谈到在他讲完结构洞的理论后，问学生他们会在组织内部哪里搭建桥梁从而改善运营时，“他们自然而然地指向了一个已经与各方连接好的点”。这样安排一个搭桥者根本没用。“为什么要买他的账？”伯特问。人人时间紧迫，就算这个外人最终也许能帮上忙，圈内人也不愿意浪费时间与这个外来者纠缠。

因此，“找一个随时自付费用的搭桥者”更明智。伯特说：“如果不这么做，那么搭建这座桥就只会增加成本，没人想这样。”最好像伯特所说，找一个“自付费用”的搭桥者，这个搭桥者很了解本组织内的问题，因此能够快速利用其他组织的资源解决这些问题。搭桥者最好是从圈内产生。

[1] 2014年2月10日采访罗恩·伯特。

[2] 这个研究See Ron Burt,Neighbor Networks(New York:Oxford University Press,2010)。

跨越时间之桥

但是，如果你没有什么可用的资源，比如一个有钱的客户或者一处可以举办派对的体面的地毯精品店，该怎么办？如果你从事的并不是一份可以积累有价值人脉的工作该怎么办？那还有没有机会成为搭桥者？拉胡安·斯托克斯提尔–迪格斯（LaJuan Stoxstill-Diggs）的故事 [1] 告诉我们完全存在这样的可能性，他所从事的工作是在Craigslist（克雷格列表网站）上买卖电器。他的眼界和人脉限制了他的财富——我们都是如此——不过他利用了中间人的机遇，使自己成为同类人中的翘楚。

在谈及自己是如何做到今天的成绩时，斯托克斯提尔–迪格斯讲述了自己在2004年做成的第一单生意。当时他21岁，有三个孩子，但没有工作，正处在失意甚至绝望的境地。几个月前，他所在的保险公司对纳什维尔办公室进行人员裁减，从事医疗保险申报工作的他被裁员了。妻子正在上学而且还要照顾年幼的孩子，所以养家的重担就落在他的肩上。失业保险用完以后，他开始和自己的兄弟帮人搬家，但收入不能尽如人意。他的兄弟自己没有车：有生意的时候，他会租一辆卡车，再以每天100美元的价格雇斯托克斯提尔–迪格斯来帮他。对斯托克斯提尔–迪格斯来说，这样的日薪工作每周也就一两次，根本不足以养活一家五口。不过帮人搬家是有好处的，客户经常丢弃旧家具和旧家电。有一天，他的兄弟给了他一台洗衣机。他们简单地约定：如果斯托克斯提尔–迪格斯卖掉了洗衣机，他们兄弟俩会分成。

那天，斯托克斯提尔–迪格斯给几个他觉得可能会买洗衣机的人打电话，但没找到买家。走投无路之际，他上了Craigslist，上传了两张照片并描述了一下机器的状况。令他惊讶和惊喜的是，两个小时后他就找到了买家，这台二手洗衣机卖了125美元。对当时的他来说，这是一笔意外之财——更重要的是，这是他至今仍然从事的工作的第一步。他并没有像他的兄弟那样等着别人给他洗衣机或者烘干机。他主动出击，在Craigslist上花50美元或是100美元购买二手电器，然后再以150美元或者更高的价钱转卖。他称这种快买快卖的生意为“Craigslist兜售”。他每周都能挣1200—1500美元，他的家庭渐渐过上了中产阶级的生活：买了房子，买了车，外出度假，买了保险并且开始储蓄。

这一切都是从他在Craigslist上的第一单生意开始的。当时他意识到快买快卖电器是个好点子，但自己并没有足够的钱再去买电器来卖，于是他决定卖掉自己的东西来筹钱。“我在家里找了很多我觉得能卖的东西——比如椅子、茶几、电脑硬件——我尽量卖，这样我就能买到能让我赚到钱的二手货。”把自己的东西卖了去买可能赚钱的东西听上去有些冒险，不过当时的斯托克斯提尔–迪格斯并不害怕，因为他实在也没有什么可失去了。“刚开始的时候，我处在人生低谷，卖掉我当时不需要的东西并不会对我有什么影响，”他解释道，“当时就想着过一天是一天，根本没时间多考虑。”后来，当有时间考虑这些时，他已经做成四五笔生意了，这种买卖已经可以被看作一份工作了，所以他的感觉也非常好。

你也许会说，他比中间人过得还好。斯托克斯提尔–迪格斯现在和人聊天时会以“上帝保佑你”作为结束，他已经成功地搬离了纳什维尔东区，而且没有任何刑事犯罪记录。但是他并非清清白白。“我做过违法犯罪的事情，只不过没有被抓到。”他现在知道贩毒是很愚蠢的，因为他的朋友正身陷囹圄。贩毒来钱很快，过去，他找不到比贩毒更挣钱的事情，他在贩毒的过程中学会了怎么做中间人。“我从小就知道低买高卖。”他说。斯托克斯提尔–迪格斯认为Craigslist为那些找不到固定工作但又想要努力工作的人提供了均等的机会。人人都能在Craigslist上买卖东西，就算你有犯罪记录也没关系，但通常情况下雇主不会雇用有犯罪记录的人。

这样的开放性对于网站和用户来说既是好事也是坏事：门槛低的市场吸引买卖双方，为交易创造大量机会。与此同时，这个网站也招来了垃圾邮件发送者、骗子，更有甚者——臭名昭著的谋杀凶手。[2] 对于像斯托克斯提尔–迪格斯这样的人来说，网站的开放性就是好事，这使他免于花钱打广告去找买家和卖家。事实上，Craigslist让人们免费刊登广告，每年可以获得原本属于当地报刊的数百万美元的分类广告收入，报纸无疑成了这场变革中的最大失败者。[3]

听了斯托克斯提尔–迪格斯故事的人都会被他自食其力致富的事迹打动，而朋友们极力主张他写本书，讲述他是怎么做的，同时也教教别人应该怎么做。于是他出了一本电子书《Craigslist兜售》（*The Craigslist Hustle* ），据他说这本电子书已经卖了几千册。[4] 我最感兴趣的是他在免费的互联网市场里发现了做中间人的机遇。上百万人聚集在Craigslist上买卖东西。他们把洗衣机和烘干机以50美元而不是150美

元的价格卖给斯托克斯提尔–迪格斯，他们到底得到了什么？为什么买方要花350美元从斯托克斯提尔–迪格斯这里购买成套的洗衣机和烘干机，而斯托克斯提尔–迪格斯仅仅用100美元或者150美元就能买到这样的一套洗衣机加烘干机？换句话说，Craigslist是一个对每个人都开放的市场，为什么会有中间人和加成赢利存在的空间呢？

我向来自乔治城大学的金融学教授吉姆·安杰尔（Jim　Angel）提出这个问题，因为我有一种预感：斯托克斯提尔–迪格斯所做的事情和华尔街的那些所谓专业人士正在做的事情没有什么区别。这些专业人士通常被称为“做市商”，有时候也有其他称谓：在纽约证券交易所，他们是专家；在纳斯达克这种纯电子市场，他们是交易员。不论他们在哪里操作股票——包括在大阪的堂岛米市交易所和芝加哥期货交易所，乃至世界上任何一个地方的期货交易所——做市商“的确是在做着完全相同的事情”，安杰尔说道。[5] 他们通过购买别人想卖的，卖掉别人想买的，而不是使用真正的库存，为市场提供流通性：他们会在卖方想清盘的时候接盘持有，期盼稍后以高价卖出。

为什么Craigslist需要做市商？这和纽约股票交易所需要做市商的理由是一样的：没有他们，你可能在想卖东西的时候找不到任何买方。在Craigslist上，你也许可以为合适的买方等上一两天，不过你并不确定买方一定会出现。安杰尔是这么解释的：“Craigslist会告诉你市场上现在有谁在交易，也可能会告诉你过去谁在交易，但它不会告诉你（未来某一时刻）谁会出现在市场上进行交易。”这时，专业的中间人就出现了：“这个人更熟悉市场，能抓得住涨跌起落，对于市场的走势有着更准确的把握。”安杰尔以电器为例解释斯托克斯提尔–迪格斯的做法。“假设我想卖掉旧的肯莫尔牌的洗衣机和烘干机。我在Craigslist上登了一个广告，卖得超级便宜，只求有人能把它们拉走。我可以在网站上浏览过去类似的洗衣机和烘干机广告，但我并不知道最终有多少成交，也不知道谁会来买，更不知道之前的那些广告得到了什么样的回应。因此纵使Craigslist上有很多的广告，但消化处理这些信息很费劲儿。”但是，有人已经日复一日月复一月地浏览这些广告，处理过这些信息了。斯托克斯提尔–迪格斯知道肯莫尔牌的洗衣机和烘干机卖多少钱成交的可能性最大，也了解自己大概要在仲夏时节等多久才能把一台用了三年的美泰克牌的洗衣机卖到350美元。“中间人经验丰富。”安杰尔说道。

的确，当我和斯托克斯提尔–迪格斯聊天时，他一开始就以自己的

亲身经历讲述了一种不为人知的模式。那是一个阳光灿烂的上午，他说："因为气温上升，又临近月末，很多人都要搬家。"那个月末恰巧又是周末，也是搬家的旺季，因此他知道未来两三天，他能买到很多超值的便宜货。尽管他第一天就能卖掉70%的存货，而且除非出城，他决不让货物囤积三天以上，但他还是在车库里准备了一个能放下15组洗衣机和烘干机的货架，这样他就可以充分利用这个周末屯上一批货，过了周末再慢慢卖掉。

斯托克斯提尔–迪格斯深谙其中的奥秘，为那些不知道其实可以以更高的价格卖掉洗衣机或是等不及要变现的卖方提供他们需要的服务。在他的卖方客户中，有的因为搬家，有的想买新货——但是更多客户，据他所说，都身处窘境：正在离婚，房屋正在被拍卖，有一大堆账单等着支付。他们有货要卖，而斯托克斯提尔–迪格斯就坐等给他们接盘。如果没有他，这些卖方只能等待下一个使用者出现并把机器直接买走。当然，临时卖家和专业的中间人都想用最少的时间获得最大的收益——但是到了必须二选一的时候，他们的真实取向就显现出来了。中间人会耐心等待以合适的价格卖掉货物，这部分是因为他们了解目标价格是多少以及他们大概需要等多久。临时卖家则没有那么多耐心，他们为了时间可以牺牲一部分金钱：少卖50美元或是100美元，这样他们就不用为合适的买方等上好几天，也免去了回答问题等麻烦。

所以斯托克斯提尔–迪格斯是怎么为卖家提供价值已经显而易见了。他如何为买家提供价值这件事比较难理解，毕竟比起直接从卖家手里购买，从中间人手中购买东西买家需要支付更多的钱。他们为什么愿意从中间人手中购买东西呢？这是因为中间人也为买家提供了流通性。试想一个人的洗衣机周二突然坏了，他登录Craigslist想再买一个。他也许能买到，也许买不到，这完全取决于当时的市场供应。如果没有中间人，这种供应就不稳定——比如周末和月末的时候卖的人多，而其他时候卖的人少。中间人平衡了这一切：为了谋利，他在供应充裕的时候（低价）买进，在供应不足的时候（高价）卖出，正是他使得市场在一周的中间时段也有洗衣机在售。就这样，中间人为买卖双方提供了流通性，作为时间的桥梁，他连接了周六的卖家和周一的买家。

通过为买卖双方提供有价值的服务，中间人成为双向搭桥者，产生了一种仓储业务和搬家行业都不可能有的协同效应。我已经把中间人比作华尔街的做市商——其实也很像银行，不仅借钱也吸纳存款——通过买卖双方的协同效应实现高效的运作。[6]

[1] 2014年1月31日采访拉胡安·斯托克斯提尔–迪格斯。

[2] 例如，See“Maureen Orth,“Killer@Craigslist,”Vanity Fair,October 2009。

[3] Craigslist进入市场以来，2000—2007年间，分类广告的买方节省了50亿美元。See Robert Seamans and Feng Zhu,“Responses to Entry in Multi-Sided Markerts:The Impact of Craigslist on Local Newspapers,”Management Science 60，no.2（February 2014）:476-493。

[4] 他在网上销售电子书。See LaJuan Stoxstill-Diggs,The Craigslist Hustle(LSD Publishing,2009)。

[5] 2014年2月3日采访吉姆·安杰尔。

[6] Anil K.Kashyap,Raghuram Rajan,and Jeremy C.Stein,“Banks as Liquidity Providers:An Explanation for the Coexistence of Lending and Deposit Taking,”The Journal of Finance 57,no.1(February 2002):33–73.

成为搭桥者：SitterCity

另一个抓住搭桥者机会成功获利的中间人名叫吉纳维芙·蒂尔斯（Genevieve Thiers）。当我打电话找到在芝加哥家中的她时，她和她两岁的双胞胎孩子正被大雪困在家里。当时室外温度是零下3华氏度（零下16摄氏度），大家都不愿出门。她的两个孩子有保姆陪伴，她不必操心照顾孩子。蒂尔斯开玩笑说她知道我会给她打电话，因为是她创办了SitterCity这个帮助父母寻找临时保姆和长期保姆的网站。[1]

SitterCity的发展很成功，市值很高，蒂尔斯持有的原始股足以让她享受生活了。这个网站有两个地方深深地吸引了我。第一，这个网站出现于互联网泡沫时期——在Uber、TaskRabbit、Airbnb这些在线匹配业务如雨后春笋般发展之前就创立了；不仅如此，甚至在社交网站兴起之前它就存在了，2000年的时候，Facebook、LinkedIn以及已经销声匿迹了的Friendster（交友网站）都还不知道在哪儿。另一个惊人之处在于：蒂尔斯并不是技术奇才，没上过商科课程——当她最初产生这个想法时，她正在波士顿学院的音乐专业学习歌剧。

那天，蒂尔斯看到一位肚子很大、行动不便的孕妇到校园里分发寻找临时保姆的传单，当时她简直不敢相信眼前的荒谬情景。她想，得想个办法让父母更容易找到临时保姆，尤其是在学校多的地方，学生们很需要这种兼职工作。波士顿地区有33所学校——不仅有哈佛大学、麻省理工学院和蒂尔斯本人就读的波士顿学院，还有塔夫茨大学、布兰迪斯大学、百森商学院、东北大学、波士顿大学、威尔斯利学院、西蒙斯学院、伯克利音乐学院以及几十所社区学院和商业学校，在这里很容易找到想做临时保姆的学生。这方面的需求也很强：波士顿郊区有成百上千个有小孩的富裕家庭。然而这两种人并没有共同的交集。他们其实可以自行联络，但是这种联络就和战俘们在营房交换罐头一样。

当时的父母还可以通过其他的方式寻找保姆：她们可以通过收费昂贵的中介找到一个经过筛选的保姆，还可以通过朋友推荐、分发传单、贴小广告或者在Craigslist上登广告。除此之外，也就没有别的渠道了。“当我看到那个妈妈在校园里发传单时，”蒂尔斯曾对记者说，“我立刻意识到，在花2000美元通过中介寻找保姆和自己寻找保姆这两者之

间，有一块奇妙的空白区域，我正好可以去填补。”[2]

好像有一道鸿沟隔开了保姆和父母，上面有两座桥，一座是昂贵的收费桥，一座是摇摇欲坠的步行桥；一座快速、可靠、昂贵，另一座便宜、缓慢、危险。这两座桥差别太大，急需一座宽阔且价格合理的桥，大家会更喜欢这座桥。蒂尔斯搭建的正是这座桥。

[1] 2014年1月27日采访吉纳维芙·蒂尔斯。

[2] Libby Kane,“Entrepreneurship 101:Interview with Genevieve Thiers,”LearnVest,September 12,2012.

双边市场的搭桥者

由于缺乏经验和理论知识，蒂尔斯并没有意识到自己搭建的这座桥其实具有经济学家所说的双边市场的某些特征。如今双边市场（也被称为双边网络或者双边平台）比比皆是，因为现在的互联网创业企业都属于这类中间人：不论是连接了屋主和房客的Airbnb，还是连接乘客和司机的Lyft与Uber，或是任务平台TaskRabbit，外卖平台GrubHub、Eat24，还是在线医生预约平台ZocDoc，它们都是双边市场。与此同时，双边市场也成了学术研究中很火热的领域，关于什么才算双边市场，学者众说纷纭。我采访过波士顿大学的经济学家马克·雷斯曼（Marc Rysman），他对我说很多论文都各自给出了双边市场的定义，以致他“从事这个领域的研究时感到很尴尬”。[1]

根据其中一些定义，双边市场指的是双边的市场，但是这种包容性使得“双边”这个标签毫无意义。研究者的共识是什么？媒体，比如杂志、电视网络和社交媒体在所有定义中都是双边的，因为它们匹配了广告商和相关受众。在线匹配网站，包括SitterCity和Match.com（婚恋网站）等，也是双边的。雷斯曼解释说这些公司的共同之处在于它们为两组用户（市场的双边）之间的沟通制定价格，而且关键是“两组用户都关心对方的情况”。在Match.com上，想要约会的女性用户会想知道网站有多少男性用户，他们都是什么类型的，男性用户也是一样。增加两边的用户数量可以增加匹配成功的概率。由于买方总是出现在卖方多的地方，卖方也总是出现在买方多的地方，所以其中一方用户较多的双边市场总是能够吸引更多的另一方用户加入。用经济学的语言来说——也是科技投资者的语言——双边市场一般会产生“间接网络效应”。[2] 随着其中一方用户增多，网络对另一方更具吸引力，而另一方用户的增多，也会吸引更多的想要与之相连的用户参与进来。这种积极的反馈循环促使用户快速增长，直到达到关键规模。这也是为什么科技领域的投资者钟爱网络效应。

但是这种增长曲线同时也意味着双边市场在起步阶段会极其艰难，蒂尔斯创业之初就遇到了这种情况：没有来找保姆的父母，你怎么能找到一个愿意签约的临时保姆？没有临时保姆，怎么会有父母肯来签约？[3] 这并不是因为蒂尔斯提供的服务思虑不周——所有的新行业都会遇

到这个问题。也就是说，没有双边，服务无从谈起。你想开一家礼品商店——这是中间人企业，但大多数定义下，它并不是双边市场——你要租下店面，从批发商那里进货，准备营业，但批发商不会因为你还没有客户就拒绝你的预付订单。另一方面，如果你的整个价值主张都依赖你的人脉，要是你没有人脉的话，最终将一无所获。所以你怎么可能开始呢？

解决这个“鸡蛋相生”问题的典型方法是中间人向其中一方提供补助，在没有另一方之前，先与其中一方的最初用户签约。双边市场发展起来以后，双方都有大量用户，这时可以向双方用户同时收费，但中间人通常会继续向一方提供免费服务，而通过向另一方收费获利，以交叉补贴模式谋求持续的增长和利润。在《免费》 1B （*Free* ）一书中，克里斯·安德森（Chris Anderson）写道：“不收费才能赚大钱。” [4] 一些中间人企业就是这样发展起来的：向其中一方用户支付补贴，吸引他们加入网络，通过庞大的用户基础吸引另一方的付费用户，以此实现补贴的价值。比如，银行发行信用卡，或对持卡人收取年费，或对商家收取交易费，或者两边都收。但是许多银行不向持卡人收取年费，还提供交易返现或累积飞行里程等优惠——这些都是为了吸引更多的持卡者使用卡，从而向商家收取更多的交易费。同样，像GrubHub这种中间人企业通过提供方便免费的打包服务以及发放打折优惠券吸引就餐者，从而招揽更多的付费餐厅。所有的这些补贴都是为了建立网络而进行的投资：中间人拥有的活跃用户越多，就越容易获得另一方的付费用户。

不论双边市场中的中间人是向一方提供补贴还是仅仅免费提供服务，他们都承担着相当大的前期投入：建立网站、向潜在用户宣传、回答客户问题等——在有起色之前，必须得这样做上一阵子。还有一个问题：就算你认识到了让一方埋单的道理，但是让哪一方付钱总是很难决断。对蒂尔斯来说，她根本不会问这个问题，答案不用想就知道——她和她认识的那些曾经做过临时保姆的人都没有钱。“我清楚地知道我们都没钱，所以我根本不会对临时保姆收费。”在SitterCity这个案例中，蒂尔斯很幸运地做出了正确的选择。但是谁来付钱并不总是根据谁有钱而定。双边市场的价格策略比较难以制定，需要考虑到每个用户的选择。 [5]

就连我们中最精于算计的人也不会把自己的个人人际关系网想成市场、双边市场或者其他什么经济学概念，但是佩曼·努扎德和吉纳维芙·蒂尔斯的经验说明，不管是非正式的搭桥者还是中间人企业的创建者都

面临着相同问题，并最终找到了相同的解决方法：在索取之前先付出。正如心理学家亚当·格兰特（Adam Grant）在《付出与索取》（*Give and Take*）一书中所说，自私的人被称为“索取者”[被定罪的安然公司CEO和董事长肯·莱（Ken Lay）就是这种人]，他们一直在付出，铺路在先，索要好处在后，但他们只对那些被认为有利可图的人这么做。[6] 这听上去也许可能有些倒胃口，但是这样的付出策略实际上相当有效，很多自负的人就这样成功了。索取者的策略性付出在建立宽广、多样和健康的人际关系时，会败给格兰特所谓的“付出者”。毕竟有些人善于嗅出背后的动机，而人们都不喜欢被操控。更令人敬佩和有效的方式是像佩曼·努扎德这样付出，乐于帮助每个有需求的人，同时不求回报。

人人都爱付出者，我也这么认为。一方面因为他们成了更令人尊敬的中间人，在群体里相当突出，以至我很想研究他们；另一方面因为付出者在接受采访时没有那么多条条框框。当吉纳维芙·蒂尔斯为临时保姆提供免费服务时，她只是遵循了双边市场的基本逻辑，并不能证明她很慷慨——在市场规则下，这样的举动并没有显得很刻意。[7] 在采访中，蒂尔斯自始至终都是一个付出者：给我发来相关文章，推荐其他我可以采访的中间人。无论在共同关系中慷慨，还是在市场关系中算计，任何一方想要从另一方那里获得好处，都需要先付出。这样做还可以解决双边市场中的“鸡蛋相生”问题，也同样回答了罗恩·伯特提到的问题：为什么人们要买这个人的账？为了被双方接受，中间人必须先自付费用，让双方都立刻看到好处。

有了临时保姆还不够，找到签约的父母也大费周章。最开始时，蒂尔斯在超级市场里追过妈妈们、溜进大学宿舍上上下下贴小广告、在校园里分发糖果、买比萨、免费看孩子，等等。“我这样持续做了两年，”她说，“这些覆盖面极广的中间人业务具有很强的教育意义。”在这个过程中，她也从自己的潜在用户身上学到了很多。一次，她受邀参加牛顿区的一个妈妈聚会，牛顿区恰好是马克·格兰诺维特几十年前开展求职行为研究的那个社区。在聚会上，蒂尔斯对目标人群进行了调查，问这些妈妈愿意付多少钱购买SitterCity的服务。有的妈妈说自己根本不愿意付钱，有的妈妈说每年付100美元，还有一个妈妈说愿意每年付1000美元。蒂尔斯根据答案的平均值最终把价格定为每年40美元。

蒂尔斯在销售中获得了真正的乐趣，特别是游击策略，这是她在戏剧训练中学得的可贵技能。“你不能害怕在人们面前展示，你得告诉他们你要做什么并且说服他们一起做。”她说。很多人并不适合做销售，

和客户见几次面就做不下去了。换句话说，蒂尔斯的外向性格和舞台经验降低了她做搭桥者的成本。这对于努扎德同样适用，他把每个人都看作他能帮到的朋友，他在人际关系中游刃有余，而很多人会觉得利用人脉很不自在。

诚然，启动SitterCity是很花钱的，不仅仅包括用于购买传单和比萨的宣传费用。蒂尔斯自己不是一个程序员，所以她得雇人来做网站，这意味着她必须得做一份全职工作以支付这些人的工资。她在正常的工作之外还要见缝插针地宣传网站，采取稳步推进的策略，一次搞定一个客户。当时和她约会的人——他们是在Match.com上认识的，现在这个人已经是她的丈夫了——认同她的理念，但提出从商业技巧来看她使用的这种一次只见一个人的策略非常低效："你怎么能一次只和一个人宣讲呢？他也许会说：'这不成规模。'"但是蒂尔斯不想在长期策略上花费时间，她反驳道："如果我和这个女士谈谈，她马上就会接受我的服务。"

同时，蒂尔斯也在找风险投资，然而当她想方设法见到风险投资人时，那些人却对她的想法不以为然：风险投资人根本无法理解她想解决的这个问题有什么意义。"60岁的人，没有几个还需要给孩子请保姆的。"蒂尔斯说。那些孩子还小的风险投资人也不觉得这个领域有什么潜在商机。"我的妻子能搞定。"有个风险投资人曾这样对她说。

但事实上，这种需求非常迫切。蒂尔斯的事业启动后，发展非常迅速，一如双边市场所著称的那样。在谈到快速扩张期时，蒂尔斯说："就好像把水倒在地图上，很快地扩散。"随着波士顿地区业务的发展和公司开始赢利，蒂尔斯把业务扩展到其他城市，着手在新社区里和妈妈还有保姆进行合作。"我发现每个市场都有自己的临界点，我所在的市场临界点很低，因为妈妈们像疯狂传播的病毒一样。"[8] "疯狂传播的病毒"是所有生意人的梦想——谁不想让自己的产品或者服务仅仅通过口口相传就像传染病一样扩散。妈妈们很能说，她们生活在一个紧密联系且互相信任的团体中。她们有很多分享信息的机会——在游戏小组陪孩子时、在幼儿园外站着等孩子时、参加网上互助小组时——所以一项好的服务很容易就快速传播开来，特别是保姆的数量也跟得上的话。由于双边市场的规模效益——大网络比小网络对其用户而言价值更大——第一千个用户来得要比第十个容易得多。[9]

不幸的是，在SitterCity闻名遐迩之后——蒂尔斯作为儿童看护专家上了5次《今日秀》（*Today* ）——很多机构开始做类似的业务。"你全力以赴，然后成功了，它却被立刻复制了。"蒂尔斯说，SitterCity所遭

遇的事情，高朋网也曾经遇到过。2000年，互联网上还没有儿童看护业务，现在至少有84家公司在从事类似业务。Care.com（家政服务平台）是追随SitterCity发展起来的，现在夸耀自己拥有更多用户。因为存在这么多的参与者，所以市场上的竞争已经过度了。毫无疑问，许多公司会在消耗战中败下阵来，有的公司会互相联合。作为行业先驱，SitterCity并没有足够的优势。有一件事情是肯定的：尽管SitterCity现在很成功，但是它还远远不是蒂尔斯当初想要建立的独一无二的桥。

通过成为搭桥者赚钱的根本问题在于：一旦知道某人通过填补结构性的缺口获利，人们就会蜂拥而至。地产经纪行业的中间人就是很好的例子。Craigslist上的中间人斯托克斯提尔–迪格斯看到自己的地产经纪人没做什么就赚到很多钱，于是也去考了一个地产经纪人执照。（新人很容易拿到执照，这也是行业本身重大问题的一部分。[10] ）这份工作并不像斯托克斯提尔–迪格斯期待的那样日进斗金。“我买卖洗衣机和烘干机挣到的钱经常比房屋销售佣金高。”他告诉我。我们所熟悉的那些开着宝马汽车的地产经纪人，其实只有不到10%每年能挣10万美元以上，这个行业的年收入中位数是39800美元，而前25%分位数上的年收入只有27800美元。[11] 这组数据不怎么给力，原因之一是这个行业的从业人员太多了，而且还有新人源源不断地涌入。比如，麻省理工学院的经济学者分析了大波士顿地区多年的地产市场数据后发现，在2007年房屋价格到达高峰时，地产经纪人的数量是1998年的两倍，这削减了每一个地产经纪人的市场份额。这样的情形并没有使消费者受益：佣金是固定的，无论经纪人的数量有多少，消费者付的钱是都一样的，可是经纪人多的时候，消费者却享受不到高品质的服务。[12] 另一个同领域的研究表明，城市的地价增长时，地产经纪人就会聚集到增值潜力更大的市场——激烈的竞争意味着每个地产经纪人的工资其实并没有变。[13]

我问斯托克斯提尔–迪格斯是否担心Craigslist上的竞争：他的那本成功之书难道不会吸引更多中间人争抢他所抓住的机会吗？他告诉我他并不担心，网上的资源足够每个人都参与进来。我并不敢肯定，又去找乔治城大学的金融学教授吉姆·安杰尔询问。他在某种程度上也同意斯托克斯提尔–迪格斯的观点。“他很幸运地处于一个地域排他性很强的行业。”安杰尔解释道。洛杉矶或者底特律倒卖东西的中间人不会影响到纳什维尔地区中间人的生意。不过每个市场都会饱和。安杰尔说：“如果每台二手电器都有无限多的人出价，那么竞争就会极度激烈，同时也会出现最优和最有效的结果。到时候可能会发生这样的情况——随着更多的人参与进来，每个人的覆盖面变小，交易更快，留下来的参与者都

是有竞争优势的人，他们善于浏览广告并且能够快速处理信息。”他还说，其中一些人每天没什么事只盯着Craigslist看，而另一些人将会成为全职经理从事协调细分的工作：“就像经营一个小公司一样，安排表亲维尼去浏览网站上的信息以及打电话完成交易，另一个表亲乔伊去取货送货，姐姐玛丽亚负责记账收钱。”作为Craigslist上的一个中间人，斯托克斯提尔–迪格斯创造了一种专业性优势，但这并不意味着不能继续通过细化分工降低成本。

然而，在成本上下功夫只能让你到此为止。对于搭桥者来说，更好且更不容易被复制的赢利模式是提供能为买卖双方看重的额外服务。下面的章节将会为大家展示成功的中间人是怎么做到这些的。

[1] 2014年1月31日采访马克·雷斯曼。雷斯曼这方面的作品是Marc Rysman,“The Economics of Two-Sided Markets,”Journal of Economic Perspectives 23,no.3(2009)。另有调查研究Jean Charles Rochet and Jean Tirole,“Two-sided Markets:A Progress Report,”RAND Journal of Economics 37,no.3(September 2006):646–67。描述回报规模增加的经典研究是W.Brian Arthur,“Competing Technologies,Increasing Returns,and Lock-In By Historical Events,”The Economic Journal 99,no.394(March 1989)。他还有学术性不太强的报告也表达了这些观点。W.Brian Arthur,“Increasing Returns and the New World of Business,”Harvard Business Review 74,no.4(July/August 1996):100–109。

[2] 这些效应被称为“间接”，是因为人们关心另一方的情况；如果人们关心自己这一方有多少用户的话，那么就是直接网络效应。另外，不是所有的双边市场都能产生积极的间接网络效应，一方用户数的增长可能会造成另一方的下降。比如，广告商希望广告出现在他们目标受众读者多的地方，而读者却并不愿意看到广告，因此一家媒体公司如果不刊登广告，一般会吸引更多读者。但是，这家媒体公司这样做能否赚到更多的钱，那就另当别论了。刊登广告也许更好，把广告收入用来提高品质，还能吸引更多读者。

[3] 这一情况的讨论，See David S.Evans and Richard SchmalenSee,“Failure to Launch:Critical Mass in Platform Businesses,”Review of Network Economics 9,no.4(December 2010)。

[4] Chris Anderson,Free:The Future of a Radical Price(New York:Hyperion,2009),3.

[5] 学者这样讨论多归属和单归属的问题：在多归属的情况下，一个用户可以同时属于多个网络；在单归属的情况下，一个用户只能属于一个网络。See Mark Armstrong,“Competition in Two-sided Markets.”RAND Journal of Economics 37,no.3(September 2006):668–91。

[6] Adam Grant,Give and Take:A Revolutionary Approach to Success(New York:Viking,2013),43–46.

[7] 根据关系模型理论，这里假设卖方（寻找保姆的父母）认同SitterCity是一个市场，因此对它赢利这件事无可非议。See Alan Fiske,“The Four Elementary Forms of Sociality:Framework for a Unifed Theory of Social Relations,”Psychological Review 99,no.4(1992):689–723。

[8] 蒂尔斯在马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）理解的意义上使用了术语“引爆点”，即事件突然像野火一样蔓延的那个时刻。双边网络的学者也讨论引爆（尽管不是引爆点），但是他们所谈论的是另一回事：“一个系统一旦成型，就有越来越领先于对手的趋势。”依据是一篇关于网络效应的经典论文。See Michael L.Katz and Carl Shapiro,“Systems Competition and Network Efects,”Journal of Economic Perspectives 8,no.2(Spring 1994):106。这种引爆并不是一直出现。比如，当用户同时出现在两个或者多个平台上（多宿主），没有哪个平台占优势。所以

尽管SitterCity也许已经达到引爆点了，但是父母和保姆之间的匹配还没有在任何一个平台上引爆。

[9] 这个结论是梅特卡夫定律（Metcalfe’s Law）的推论，梅特卡夫定律是指网络价值和用户数量的平方成正比。我们不能仅仅靠字面意思理解这个公式，鲍勃·梅特卡夫自己曾说他关注的是成本和价值的交叉点，以及在网络没有付费之前用户的临界值，而不是鼓吹庞大网络的惊人价值。不管有没有这种考虑，网络价值以高速发展，规模会越来越大。如果真的是这样，那么网络越大，对新用户越有吸引力。See Bob Briscoe,Andrew Odlyzko,and Benjamin Tilly,“Metcalfe’s Law Is Wrong,”IEEE Spectrum July 2006。

[10] 在斯托克斯提尔–迪格斯工作的田纳西州，18岁以上拥有高中文凭的人，只要上60个小时的课，通过考试就可以拿到执照。若想成为行业会员，那需要再上30个小时的课。

[11] 90%的年收入是98090美元，75%的年收入是65100美元。这些数据都来自美国劳工统计局2013年5月的最新统计。检索http://www.bls.gov/oes/current/oes419022.htm。

[12] Panle Jia Barwick and Parag A.Pathak,“The Costs of Free Entry:An Empirical Study of Real Estate Agents in Greater Boston,”Rand Journal of Economics 46,no.1(Spring 2015):103–45.

[13] Chang-Tai Hsieh and Enrico Moretti,“Can Free Entry beInefcient?Fixed Commissions and Social Waste in the Real Estate Industry,”Journal of Political Economy 111,no.5(2003):1076–122.

[1B] 《免费》一书简体中文版由中信出版社于2015年10月出版。——编者注

第二章　认证者：申请批准之印

角色定义：卖方常常比买方更了解所售产品的质量，这使得买方总得小心谨慎。认证者通过搜寻和筛选买方所需产品，对买卖的产品质量做担保，为买卖双方提供价值。认证者要致力于沙里淘金和建立长久信誉，如此才能获利。

“《夺宝奇兵》（*Indiana Jones* ）遇上《桑福德和儿子》（*Sanford and S* on）。”

几年前的一天，在迈克·沃尔夫（Mike Wolfe）的热门电视节目《美国发掘者》（*American Pickers* ）的一集中，他开着自己的奔驰来到一处看起来颇有探究价值的乡村住宅：前门外停着几辆挂着“出售”标识的破旧卡车，后面远远地散落着超过12辆拖车。[1]　沃尔夫的“发掘同伴”弗兰克·弗里茨（Frank　Fritz）与他一同前往这个位于纽约北部城市萨拉托加斯普林斯和雪城之间的地方，那里距离沃尔夫位于艾奥瓦欧克莱尔的家乡很远。

一位面目和善的妇人把门打开，弗里茨开始了他们惯用的开场白：“我们是发掘者，我们想买点东西。”边说边拿出一张他们希望购买到的物品清单。

一如既往，他们要找的是所谓的“生锈的金子”——旧摩托车、标识牌，以及那些遗落在阁楼、谷仓还有柴房的文献资料。这些东西看上去是垃圾，但对于收藏家和古董商来说价值连城。为了寻找这些散落于民间的物品，沃尔夫和弗里茨每年的行程可达6万英里，穿行美国中部地区，往返于东西海岸的城市。一旦找到可能的目的地并幸运地进入，他们一定会仔细搜寻以求找到有价值的物品。这种工作既刺激又卑微。沃尔夫经常形容自己的职业是“《夺宝奇兵》遇上《桑福德和儿子》”——既像寻宝者又像废品商，这样说仿佛是在推销他的电视节目。

在挑选寻宝地的时候，沃尔夫完全颠覆了我们对于好坏的定义。不顾那些装着卫星电视、配有修剪整齐的大花园的粉刷一新的大宅，沃尔夫偏偏着迷于那种屋前长着高高杂草的房子、外观是鳄梨色或橄榄黄色

等泛着岁月痕迹的楼房和汽车，以及所有灰扑扑的东西。越是岁月留下过痕迹，越是经年不曾维护，就越好。

“我们赢利的秘密在于越过中间人，也就是说我们从来不会在旧货店、古董店或是跳蚤市场买东西。”沃尔夫和弗里茨在《美国发掘者的发掘指南》（*American Pickers Guide to Picking*）[2] 一书中这样写道。“相反，我们直接去找。”当然，他们也是这么做的：要找到被低估的宝物，当然不能去商店或者市场，因为在那些地方，商品的价值已经被发掘了。要想谋利，你就得打破常规。

这也正是那天发生在纽约州北部的事。那位妇人告诉他们，自己刚刚去世的父亲是一个完完全全的收藏爱好者。当时，她正准备卖掉其中部分遗物以偿还父亲的债务并维持农场的运营。“我们非常高兴能够仔细看看这批东西。”沃尔夫恭敬地说。

跟随镜头，我们进入了第一栋建筑，眼前出现了一片长期无人打理的狼藉场面：一把旧梯子、到处散落的带钉木板、生锈的金属和杂乱的绳子——对大多数人来说这些就是垃圾。不过沃尔夫从中看到了价值。他用小手电筒照着其中一堆垃圾，想看看下面有没有什么东西。“下面可能有辆车也说不定。”他半开玩笑地说道。沃尔夫高大敏捷，浑身都是肌肉，他轻快地攀到高处，一览全屋。

四处查看后，沃尔夫找到了第一块“生锈的金子”：复古自行车。等他把车架和车轮拉出来，我们才看到车轮已经变形并且早已生锈。沃尔夫当下就知晓自己找到的东西价值几何。“这是19世纪90年代的自行车。”他说。他并不会欺骗任何人，相反，还花时间给那位妇人解释这辆车为什么有价值。“木制轮圈、充气轮胎，真够酷的。还是软木把手。”沃尔夫把这辆自行车的所有零件都堆放在草坪上，开了一个价：“这些全部打包，我给你200美元。”

“19世纪90年代的？”妇人问。

“是的，”沃尔夫回答，“不过我们依品相定价。”他指出车架已经断裂，铸件早已分离。见妇人还在犹豫，沃尔夫抬高了价格：“250美元怎么样？”

“听上去不错。”妇人平静地说着，他们成交了。

怀着只有小男孩才惯有的热切心情，沃尔夫对着镜头说，他肯定能够拼出一辆完整的自行车而且还会富余一些零件。

沃尔夫本人就是一个自行车收藏者，所以他可以收藏这辆修好的自行车。不过只要他想卖掉，就能成倍获利。例如，在同一期节目中，他花75美元买下的哈雷VL油箱，如果遇到识货的人可以转手卖到200美元。之后，他又花20美元买了一艘玩具船。这艘船浑身是泥，帆上破了一道大口子，但是沃尔夫认为它绝对值更多钱——因为这是一艘本杰明·富兰克林曾经描写过的18世纪70年代的玩具——它真的是一件古董。（“在纽约的谷仓里找东西收获很大，”沃尔夫告诉我们，“在纽约能够找到的早年间的物品比在艾奥瓦多多了。”）

[1] American Pickers,Too Hot to Handle,season 2,episode 18,2011.

[2] Libby Callaway with Mike Wolfe,Frank Fritz,and Danielle Colby,American Pickers Guide to Picking(New York:Hyperion,2011),11.

越过中间人的中间人

屏幕上列出的沃尔夫买卖每件物品的价格数据充分体现了发掘行业中“低买高卖”的逻辑。不过这些数据忽略了沃尔夫的隐性成本。发掘者到访之后，收藏爱好者的女儿和女婿很高兴，沃尔夫和弗里茨看上去也很高兴——但是在搜寻了14辆拖车、讨价还价、打包货物之后，两人已经筋疲力尽，而且他们并不清楚能否真正获利。这两个忙活了大半天的家伙希望能挣得几百美元。

这还不是全部。首先，并不是每次出行都有所收获。“我们有时一次出去几周却几乎毫无收获，而有时好奇心爆发毫无计划地停在某条小路边就会遇到‘大蜜洞’。”他们这样写道。“大蜜洞”是发掘者的俚语，指有很多“生锈的金子”一样的宝物而且主人愿意卖掉它们的地方。[1] 这强调了不可预测性，也体现了搜寻成本。想象一下，开了很多天的车，加了很多汽油，可是一件东西也没有买到。发掘行业的搜寻成本是非常高的，单是行车的费用就能抵销全部利润。在这档电视节目给沃尔夫带来名利之前，他经常为了预算睡在车里。可以肯定的是，那辆车绝不是你在节目中看到的那辆闪闪发光的奔驰。

发掘行业的高成本是一个严峻问题，我们稍后再讨论。现在我们把目光转向沃尔夫为他的客户带来的价值。这还是很重要的，因为这和其他行业的中间人所提供的价值是差不多的。对从沃尔夫那里买东西的古董商和收藏家来说，他最大的价值就在于愿意东奔西走，承受搜寻成本。

诚然，就像沃尔夫所说的，他越过了中间人——但是他自己在和购买者的交易中也不断地充当着中间人。试想，如果一个古董商直接从谷仓主人那里买东西，而不是从沃尔夫这里，那古董商也可以说自己越过了中间人。但是古董商需要中间人——他们看重挑东西的这个人——因为他们向中间人支付的加成很值得。为什么？当然不是沃尔夫展示的每一件东西都会被买走，但是买方都知道沃尔夫手中的物品更可能是宝物而不是垃圾。他费尽心力地去假存真，筛选精华，用自己的能力维护自己的信誉。所以尽管沃尔夫没有大捞一笔，但就像我们在这一章即将讨论的拥有技能的中间人一样，他是一名认证者。

[1] Libby Callaway with Mike Wolfe,Frank Fritz,and Danielle Colby,American Pickers Guide to Picking,107.

搜寻、甄选、举荐

认证者恐怕是中间人扮演的角色中最普遍、最有用的一种。凭借着扎实的专业知识和得之不易的信誉，认证者节省了买方的时间，同时降低了其被卖方欺骗的风险。无论是信心满满地去有机商店，还是和可靠的地产经纪人去看称心如意的房子，再或者阅读杂志上那些吸引你并且兼具可读性和时效性的文章，你都在依赖那些充当认证者的有机商店、地产经纪人和杂志编辑。如果你本身就是一位中间人，无论在哪个行业，你的顾客都极有可能把你当作认证者去信任和依赖。

那么一名认证者都做些什么呢？这份工作可以归纳为三个步骤：搜寻、甄选、举荐。

搜寻就像大海捞针，四处寻找有潜力的产品。假设你是沃尔夫，正在纽约州北部开车搜寻，希望找到一辆19世纪90年代的自行车，但你很有可能在与车主讨价还价时吃闭门羹。

甄选就是凭经验去假存真。就像是钻进破旧的拖车里，有本事判断那个脏乎乎的玩具船到底是极富价值的古董还是毫无用处的垃圾。

举荐则意味着以自己的信誉保证最终呈现在买方面前的产品的质量。如果那个玩具船最终被认定是一件垃圾的话，买方绝对不会再和你有任何往来，也绝不会将你推荐给别人。作为一名认证者，眼光一定要长远：任何一单买卖，都不如保全信誉来得重要，信誉会带来更多的交易。

这些听上去都是常识，是吧？不过，实际上，事情往往是这样的：很多我们依赖的服务者都不够称职。那些能做得出色的中间人总会脱颖而出。

作为消费者，我们常常看不到搜寻和甄选所需要的努力和专业知识。看到最终产品时，我们基本上不太会想到其实还存在搜寻和甄选的过程。搜寻和甄选是那种缺失时我们才能注意到的事情。贷款专员拒绝一位贷款对象并不会惹人注意（除非要贷款的是我们自己），但是如果

他将一份房屋贷款批给了极有可能违约的贷款对象，那么这位认证者就没有做到恰当的甄选。在尽职调查的过程中，认证者也负有类似的责任：在公司收购中，被雇用的投资银行没有对收购公司的财务状况进行仔细审查，其实没人能发现——除非收购公司倒闭，只留下卖方两手空空。[1] 有些婚姻介绍人疏于甄选，甚至会安排未婚女士和已婚男士约会。[2] 跨国婚姻介绍人也曾经在甄选的过程中出现极大的失误——介绍有犯罪背景的男士和海外的女士认识并结婚——美国国会因此颁布法律，保护这些海外新娘免受欺辱。[3]

不过，大多数成功的认证者都会严格甄选：在竞争如此激烈的市场，要想长久生存，他们绝不会放松这一重要环节。尽管没做过的人不会注意到甄选这个环节的存在，但是这一过程绝不是无关紧要的，相反可能非常烦琐：为了找到宝物，认证者需要花费很多时间排除毫无价值的物品。

其他行业的出色认证者深知这一点。保罗·霍金森（Paul Hawkinson）是一位出类拔萃的公司招聘专员，他经常给其他招聘专员提供建议，他把求职者人才库比作一片生长牡蛎的海域。含有珍珠的牡蛎是有气味的。“招聘专员只会推荐肯定含有珍珠的牡蛎给你。”有些人不清楚招聘专员的工作为什么值钱，霍金森为此这样解释道。[4] 招聘专员所做的事情会令客户更加轻松地工作。招聘经理不用再去捕捞牡蛎（搜寻），也不用再逐个剥壳（甄选），他看到的将是一排打开的、干干净净的牡蛎，直接决定哪个珍珠最棒就行。

不良招聘专员不会逐个剥壳甄选牡蛎，相反，他们用行业里一种叫作“广撒网然后祈祷”的方式选人——收集一沓简历，根本不做任何甄选就拿给招聘经理。他们寄希望于漫无目的却能正中靶心。如果走运，的确有可能正中靶心，招聘专员就会得到报酬。但是绝大多数招聘经理不愿意和这种招聘专员一起工作，因为他们几乎没有任何价值，也几乎没做任何招聘经理自己所不能做的事。

这段有关牡蛎和珍珠的话是霍金森在2005年写下的，现在事情有所变化：目前在全球拥有超过3亿名用户的LinkedIn[5]，考虑到招聘专员的工作，开发了一款可以简便且精准地搜索中央简历数据库的软件，使得搜寻变得很容易。尽管如此，对搜寻、甄选和最终举荐的基本需求并没有改变，对招聘专员的需求也没有改变。实际上，专业的招聘专员在LinkedIn的高收入客户群体中占比最高。[6] 一个找工作的人也许会为了寻找合适的工作而购买一年的白金会员资格，而全职招聘专员则需要长

期订购这项服务。寻找候选人是招聘专员的职责所在，他们每天都在做这件事。相比于招聘经理或是公司内部的招聘专员，他们更愿意在搜寻和甄选工具上进行更多投资。

[1] Loren Feldman,“Goldman Sachs and the$580 Million Black Hole,”New York Times,July 14,2012.

[2] Ruchika Tulshyan,“$100,000 Matchmaker,Make Me a Match,”Time,August2,2010.

[3] 这里是说2005年的“国际婚介管理法案”（International Marriage Broker Regulation Act，IMBRA）。政府的干预很有必要，因为婚介缺乏市场的激励，去筛选作为交易中买方的男士。促使法案通过的谋杀案之一，See http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/articles/A61168-2004Nov18.html。

[4] Paul Hawkinson,“Why Recruiters Are Worth What They Charge,”The Fordyce Letter,November 1,2005.

[5] Ben Fox Rubin,“LinkedIn Reaches 300 Million Members Globally,”Wall Street Journal,April 18,2014.

[6] LinkedIn,“LinkedIn Announces Second Quarter 2014 Results,”LinkedIn press release,July 31,2014,retrieved from http://investors.linkedin.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=863494.

专家中间人

霍华德·罗博伊（Howard Robboy）是西雅图一家招聘公司的合伙人和联合主席，他的公司每年负责招聘150个职位。他说LinkedIn在某种程度上让自己的工作变得困难，其实没什么存在的必要性。“LinkedIn上的每一个人都会被想与他取得联系的人包围，就好像有100万只臭虫在烦你。”[1]　这些臭虫当中当然有招聘专员——因为LinkedIn等网站的存在，自称招聘专员成了毫不费力的事，这意味着那些真正清楚自己在做什么的优秀招聘专员要花费更多努力以获得候选人的关注。“不过它确实加快了我们的搜索速度，因为人人都在LinkedIn上。我可以迅速地列出一个包含50位候选人的名单，节约了很多时间。”

罗博伊的第一份工作是在强生公司做销售，当我采访他时，他已经做了28年的招聘专员，专门招聘零售商品的销售经理。罗博伊的公司Comsumer Connection只从事零售商品——就是人们每天都会用到的商品，比如食物、衣服、个人卫生用品等——领域的招聘。因为他只做这个领域，所以他能够专注精深。“我完全了解我的客户想要什么样的人。”他说自己与那些在客户公司的人力部门现场工作的“招聘达人”形成了鲜明对比。“在人力资源领域，25%的现场招聘专员表现很好，但是还有40%真的很糟糕。他们根本不知道自己在找什么，他们接受过长达两三年的培训希望变得优秀，但挑选出的候选人还是不行。”据罗博伊说，现场招聘专员就算想做也不知道该怎么搜寻和甄选。因此，公司的招聘经理根本不指望他们。

招聘经理清楚自己要找什么样的人，但是他们宁愿把时间花在部门运营而不是甄选候选人上。罗博伊的市场定位很准确，来找他的招聘经理基本上都是负责销售的副总裁。“负责销售的副总裁根本没有时间，他们在全国各地飞来飞去，处理很多紧急事项，他们才没工夫在LinkedIn上刊登广告然后等着接收300份简历呢。”那样的话他们还得甄选简历。这些副总裁可以让他们自己的人力部门做这些事，不过，结果可好可坏。这些公司里的招聘专员缺乏搜寻和甄选的专业经验，同时也没有足够的动力快速完成工作。而罗博伊面对这些应急需求很有紧迫感：只有真的找到人他才能获得报酬。

这不仅仅与动机有关。“另一个原因是我们是专家，”罗博伊解释道，“当一个客户有职位空缺时，我们能给他列出30家公司进行招聘。”对行业的了解和经年累积的人脉使得罗博伊和他的同事能为公司找到最理想的候选人。“我们的人脉遍布采购商、分销商和代理商。公司内部的招聘人员做不到这一点。他们缺乏时间、经验和关系，他们做不来。”更令人惊讶的是，招聘经理（比如销售副总裁）虽然知道自己要找什么样的人，但在面对人才库时，他们不像每天接待处理候选人的专家那样应付自如。招聘经理在面试方面经验不足，也不太会甄别候选人。不过，招聘经理经常会遇到这样的招聘专员：做事要么特别快，要么特别慢，要么草草看过几个人就定下候选人，要么总想着更合适的人在后面而浪费很多时间迟迟定不下人选。而像罗博伊一样的全职招聘专员经验丰富，知道什么时候应该继续寻找而什么时候应该停下来。[2]

罗博伊的专业性源于他只招聘一类人，客户只要想找这类人时就会想到他。客户找到罗博伊，说公司“要找一个人，负责销售天然护肤品，不是主流护肤品——欧莱雅、露华浓那种，也不要那种以前卖过个人护理产品和咳嗽感冒药的人”。这是非常细分的要求，但是因为罗博伊了解客户的行业，这种细分反而能够帮助他更快地找到目标候选人。“同类的公司有几百家，你必须能直接找到——这是我的目标，这里会有客户要找的人。”

这还仅仅是搜索阶段，罗博伊的专业知识在甄选过程中也能起到很大作用。“我给一个候选人打电话，这可能是我们第一次交谈，也可能我们已经认识了28年。但我可以确定他们是怎么谋生的。（当我和销售经理谈话时）我能发现他们是否要与采购部主任、总经理以及制定价格、框架和处理特殊情况的负责人打交道，以及他们的计算机应用能力如何。我10分钟就能知道这一切。他们能接受外派工作吗？会因为5000美元的加薪就跳槽吗？如果你是专家，你就知道该问什么问题。但如果你是个通才，你就根本看不懂简历。”

这样的专业知识不仅有助于更好地填补职位空缺——这意味着更有可能得到报酬并且再次被雇用，而且降低了搜索成本，这都是因为罗博伊专注于自己的领域，能够更快地搜索和甄选候选人。他从不接受非自己专注领域的职位招聘请求，即使最后他也能找到合适的候选人：“这会花费我10倍的时间——这就是浪费时间。”时间对每个人来说都是金钱，但是对于专业且忙碌的认证者来说更是机会成本。为什么要接受一个100个小时才能完成的项目，而不用这个时间去做10份别的工作？

刚参加工作时，你是一个通才，总是忙忙碌碌；10年以后，你的事业会专注于一个具体的领域。成功的认证者试图避免成为“万事通”，因为广度会影响深度，他们一般会选择自己有竞争力的专业领域深度钻研，比如罗博伊专注于消费零售商品，而沃尔夫专注于美国文物，尤其是摩托车、交通工具和广告类收藏品。我们接下来要介绍的一个认证者，他专注于二手设计师作品。

为什么认证者成为一名专家会获得报酬呢？经济学家加里·比格莱泽（Gary Biglaiser）早在1993年就给出了简明的解释。他观察到“中间人比一个普通的买方买过更多的东西”。[3] 对于买方来说为了只用一次的东西学习新知识和技能是浪费时间：这就和你不可能为了修理自己的车就去接受训练成为汽车机械师一样，大多数的买方不会为了一个特定的商品花费过多的时间和金钱进行深入研究。[4] 中间人则不同，他会一直购买同一类物品，中间人有“为自己做大量投资的动机，他们希望借此获得能够辨别这类物品品质的能力”。

这个简单的现象对于想要成为认证者的人有几个启示。对于刚入职的人来说，专业性很重要：专注于一个领域能够帮助你更快地培养专业技能而不是成为一个通才。越快获得专业性，越快受益。同样，在职业生涯早期就开始为自己投资也是一个好主意，这样你就能更早地获得更多的报酬。如果你已经是某个领域的专家——因为你长期培养的一个爱好或者你在家学到的一个技能——你就赢在起跑线上了。

[1] 2012年5月24日采访霍华德·罗博伊。

[2] 决策科学家称其为顺序寻优问题，其中一个经典的版本是秘书问题：参与者一次只能看到一个，选择接受或者拒绝，不能反悔。这个实验旨在寻找最优停止法则。例如，See Thomas S.Ferguson,“Who Solvedthe Secretary Problem?”Statistical Science 4,no.3(August 1989):282–89。

[3] Gary Biglaiser,“Middlemen as Experts,”Rand Journal of Economics 24,no.2(Summer 1993).

[4] 货物越贵，越值得花时间去学习怎么评鉴，但是即使货物很贵，雇一个现成的专家也比自己试着成为专家有效得多。

eBay上的中间人

安·惠特利·伍德（Ann Whitley Wood）在eBay上开了一家奢侈品寄卖商铺。少年时期对于时尚的热爱，使她赢在了起跑线上。伍德在达拉斯长大，那里是美国高档百货内曼·马库斯（Neiman Marcus）本部的所在地，盛行服饰文化。伍德从小就对时尚非常感兴趣。“我十一二岁时就开始对时尚感兴趣，一直很喜欢打扮。”

和伍德交谈，会使你也想在eBay上开店，就像她10年前所做的那样。与迈克·沃尔夫脏乎乎的、不怎么讨好的工作相比，伍德的事业显得轻松而且容易获利。伍德现在仍然住在达拉斯，每年的净利润是25万美元（销售额是100万美元），工作时间灵活，最远就是去趟邮局。她的主要业绩来自她所生活的时尚之都的时髦女性，大多数都是老主顾，经常把自己的普拉达钱包、香奈尔毛衫和爱马仕围巾拿到她的店里寄卖。[1] “年满12岁就可以在eBay上开店了。”伍德说。

在eBay上卖东西的基本流程是：上传物品的照片，写一段精准的描述，定好价格然后等着买家来找你。网上购物会被引导，你无须具备传统的销售技能，比如对消费者表现得亲善友好或者花言巧语令他们不要优柔寡断。因为网站上汇集了世界各地的人们，价格合理的物品总会有买家，快的话几分钟就卖掉了。“就好像在鱼篓里面叉鱼一样。”伍德说。

尽管人人都能在eBay上开店，但不是人人都能赢利，更别说做到伍德这种程度。最开始，eBay就是一个消费者对消费者的交易场所：就像一个全球的车库市场，人们可以直接买卖任何物品。早期的很多交易都是通过拍卖完成的，那时，eBay上的典型交易是藏家们买卖佩兹糖果盒。很快，eBay发展成为通过职业中间人进行交易的网站。其中一些中间人是想扩大经营的实体店店主以及像迈克·沃尔夫一样的人，他们觉得eBay不错（但很浪费时间），所以雇一个人全职在网上经营店铺。[2] 另一些是“交易助手”——比如AuctionDrop和iSoldit，这类网站免去了偶尔卖东西的人自己上eBay的麻烦。还有一些人就像伍德，如果不是因为eBay，他们根本就不会从事销售工作。

在eBay出现之前，伍德是一名上诉律师。那是她钟爱的工作——如果不是因为要付出很多时间运营网上店铺，她还会继续做律师。到现在，她还会时不时地怀念做律师时的工作生涯——写文书，还有她的同事们。不过作为三个孩子的妈妈，她可不想这些年每周工作60小时。所以当在eBay上成为中间人的机会落在她面前时，她毫不犹豫地就接受了。因为童年的爱好，她了解并热爱自己所卖的每一样东西——从水晶制品和瓷器到鞋子和手包。

开始时，伍德只是卖卖自己家里的东西。“我拥有并且了解这些东西，所以卖起来不费劲儿。”有一天，伍德的一个化妆师朋友告诉她有人有一大批东西想放在eBay上出售。“我和那个人的助理谈了一下，”她回忆道，“第二天我的车库里就装满了古奇和普拉达。”就这样，伍德迎来了自己的第一位寄卖客户。（尽管这些人是把东西放在伍德这里卖，而不是从她这里买东西，但伍德还是会把她们称为客户，因为她是在为这些人提供服务。在后面礼宾者的章节中我还会再提到这一点。）伍德的名声口口相传，她有了越来越多的寄卖客户。这些年，靠着在达拉斯积攒下的口碑，伍德的销售额不断增长。网站上伍德的评价分数也是芝麻开花节节高，她现在是eBay上的“超级卖家”——这是eBay对于最活跃、信誉度最高的卖家的认证。

人们愿意和超级卖家交易，因为这个称号能使人获得与普通卖家交易所无法得到的质量保证。要想成为超级卖家，你需要提供优质服务并且月销售额要达到一定的数量，从青铜到钛金的不同等级，对应的销售额不同。[3] 伍德是白金级的超级卖家，正好适合她对收入和工作时间的要求。

不论你想进入哪个级别，光靠卖自己的东西是不可能成为超级卖家的——你得有稳定的新货货源，得从别人那里进货。[4] 这就是为什么超级卖家都是分销商和零售商。只有4%的eBay卖家能成为超级卖家，而超过一半的销售额来自这4%的超级卖家。这时，中间人就出现了。“就像eBay因为提供了一个这么棒的市场而成为巨头一样，某些卖家也是这样的巨头。”伍德这样说道。[5] eBay的经历与LinkedIn有相似之处。LinkedIn的本意是让人们通过熟人找到适合某份工作的新人，现在则更像是职业中间人用来替客户寻找候选人的网站。LinkedIn上的职位空缺并不是通过人际关系得到填补，而是通过猎头代表客户搜寻、甄选而最终举荐候选人而得到填补。[6]

伍德的eBay店铺Willow-Wear信誉极好：有近8000条评论，现在的

平均评价分数是100分，这意味着过去12个月里没有差评。“我非常小心地维护评分。”伍德说。我采访她的那天，有人因为错买了一双男鞋想要取消交易。“我可以拒绝取消交易，然后以‘未支付订单’为由限制他的账号，但是我没有这么做，因为没有必要。我不卖给他，还可以卖给别人。我心存善意，虽然我不是个软柿子任人捏来捏去，但我同意他取消交易。“伍德懂得与客户保持长期的合作而非一两笔买卖会得到更多机会。这个男人退鞋的事儿其实很好处理：她同意取消交易，不用再花费时间和金钱寄送货物。有时候取消交易会涉及更多费用，伍德默默承受这些额外费用而尽量让客户高兴。她这样做毫无疑问会收获很丰厚的回报。伍德甄选寄卖的商品，给它们拍照，撰写描述，定价，最终凭借自己的信誉卖掉它们。她知道如果货不对版，她就会失去一个顾客，她的评价分数会受到影响继而损失更多的顾客。“我重视自己的信誉胜过任何一笔交易。”伍德说。

有没有人滥用这套系统？当然，有人即使收到的物品和网上描述的一样，还是会申请退款。尽管伍德觉得这种情况很恼人，但是依然把这看作生意的一部分——为了自己的良好信誉而进行的一种长期投资。

[1] 人们请她到家里去“挑选最适合买的衣服”，有过几次这样的经验后，她就不再这样做了。因为人们看到她觉得会卖掉的东西时，会重新考虑自己这些衣服是不是拿来卖。

[2] Jonathan Berr,“Mike Wolfe of American Pickers:‘It’s Rough Out ThereFinding Good Stuf,’”Daily Finance,February 14,2011.

[3] 青铜超级卖家每个月的销售额要达到1000美元。白银超级卖家每个月的销售额需要达到3000美元。黄金超级卖家要达到10000美元，白金超级卖家要达到25000美元，而钛金超级卖家要达到令人震惊的15万美元。

[4] 你必须从买方那里得到持续不断的高评价：如果积极评价低于98%，你将失去超级卖家的地位。

[5] 2013年9月24日采访安·惠特利·伍德。

[6] 同上，近期文章指出一些大玩家主宰支配着Prosper Marketplace（美国P2P借贷网站，2/3的放贷者是对冲基金或者其他大型机构），而且近一半的Airbnb房主在网站上有至少三套房子，这意味着房主并不只是出租自己的一间空余卧室。See William Alden,“The Business Tycoons of Airbnb,”New York Times Magazine,November 25,2014.

良好信誉的价值

伍德的个人经验告诉她：评价分数越高，商品的价格就可以定得越高。研究eBay和其他市场的经济学家也得出了相同的结论。eBay上曾经进行过一个著名的信誉度价值研究。研究者雇用了一名真正的eBay卖家——他卖的商品是复古明信片，信誉度很高。研究者让他用没有交易记录的另一个账号来卖和别的卖家一样的明信片。买家根本不知道这是相同的产品，只能参考评价分数。这使得测试过程清晰明了。信誉度高的卖家到底会比新晋的无名卖家多卖多少钱？实验结果是大约8%。[1] 这个数字并没有什么神奇之处：很多因素会影响这种差别，比如商品本身的价格、卖家的好评数量、针对买家的防欺诈措施——但当所有这些都一样时，好信誉胜出。其他涉及信誉度的网站也是这样。有一项研究调查了Booking.com（酒店预订网站）上的酒店排名，发现排名越高，每晚的收费也越高。[2] 针对Yelp.com（点评网站）进行的数据研究也得出了同样的结论，餐厅的分数越高，高峰时间满座的可能性越大[3]，而且信誉度高的餐厅收入也高。[4]

所有的研究都表明信誉度越高，收入就越高，不过你也许想了解一下利润。我们怎么才能确定信誉度高的卖家定价更高是为了提升底线而不是为了弥补获取高信誉度而付出的代价？用数据回答这个问题有些难（因为很难收集卖家的成本和利润数据），但是经济学的合理预测令我们知道信誉好的卖家利润空间更大，否则也不会有人费尽心力去维护良好信誉了。经济学家卡尔·夏皮罗（Carl Shapiro）早在1983年就在一篇经典论文中阐述了这个观点。夏皮罗指出卖家的信誉是买家辨别商品质量的唯一途径。一个卖家要想以高质量商品著称，肯定会有一段时间赔钱卖货。为什么？因为只有信誉建立起来之后，买家才会为了高质量而支付全额成本；而低于成本的这些前期销售是对良好信誉的投资。夏皮罗也强调，卖家只有在投资有回报的情况下才会接受损失——也就是说，等有了良好的信誉，卖家就会抬高价格。而且一旦良好的信誉开始有所回报，这些高额回报必定能帮助卖家继续提供高质量的商品，同时也意味着他们的利润空间比低端卖家高得多，否则，信誉良好的卖家就会降低商品品质了。“毕竟，”夏皮罗指出，“降低品质可以立刻降低成本，而信誉度所受的影响却需要很长时间才能恢复。”[5] 信誉良好的卖家眼光长远，就像安·惠特利·伍德一样，懂得需要通过付出维持高质量

商品和服务所带来的信誉度，即便通过其他手段也能在短时间内获得高额利润，但他们并不会这么做。

对于伍德来说，对她的寄卖客户保持良好信誉同样重要，因为他们是她买卖中的另一方。这些人把伍德看作可以信任的服务提供者：能够指望这个靠得住的人把自己的东西卖个好价钱，事后付款时不会拖延或者狡辩。“寄卖客户不是强求来的——只有你的口碑好，她们才会相信你，”伍德说，“她们都是回头客，因为她们相信我。”

诚然，这个买卖的好处是只要伍德一直诚信经营，客户自然会来找她。这与沃尔夫的买卖不同：无论沃尔夫把他与买家的关系处理得多么好，他都不可能再去一次——蜜罐一旦被打破，就不会再有蜜了。沃尔夫的卖家遍布全国，每一笔交易的额度都不大，卖家也基本没可能聚在一起讨论沃尔夫的服务。所以沃尔夫每次要买东西时，就需要敲开一扇新门重新进行自我介绍。他没法与卖家建立良好的信誉，所以不能从诚信中获利。

这对于中间人来说是很重要的一课：如果你建立起信誉，你的利润就会提升，而且最好与市场上的双方都建立信誉。如果你已经做得不错，你就得想法子让大家都知道。搭桥者一章中的拉胡安·斯托克斯提尔–迪格斯，这个Craigslist上的低买高卖者就没有做到这一点。他告诉我，每买到一台二手电器，他都要打开试一试，确保机器是好的——换句话说，他至少做了点甄选方面的工作。他非常有礼貌而且乐于助人，也许还有客户欣赏的其他很多好的品质。他自己知道，他的老客户也知道，但他的新客户并不知道，因为他并没有为自己建立信誉。他的每一笔交易都有不错的收益——但是如果他名声在外，那么收益肯定更高。建立信誉的有效方法就是开个店铺。[6] 斯托克斯提尔–迪格斯说他考虑到自己的生活方式，并不想开实体店铺，他喜欢按照自己的日程安排买卖电器。如果他还想在这个行业继续待下去，那么就应该考虑涉足在线市场，哪怕仅仅是建立一个客户留言网站。斯托克斯提尔–迪格斯在网络上的知名度其实已经挺高了——不过这是因为他写作的有关Craigslist的书，而不是因为他作为一个卖家的信誉，尽管他的收入大部分来自买卖二手电器而非他的书。

[1] Paul Resnick,Richard Zeckhauser,John Swanson,and Kate Lockwood,“The Value of Reputation on eBay:A Controlled Experiment,”Experimental Economics 9,no.2(2006):79–101.

[2] Nira Yacouel and Aliza Fleischer,“The Role of Cybermediaries in Reputation Building and Price Premiums in the Online Hotel Market,”Journal of Travel Research 51,no.2(2012):219–26.

[3] Michael Anderson and Jeremy Magruder,“Learning from the Crowd:Regression Discontinuity Estimates of the Effects of an Online Review Database,”The Economic Journal 122,no.563(September 2012):957–89.

[4] Michael Luca,“Reviews,Reputation,and Revenue:The Case of Yelp.com,”Harvard Business School Working Paper,No.12–016.

[5] Carl Shapiro,“Premiums for High Quality Products as Returns to Reputation,”The Quarterly Journal of Economics(November 1983):659–79.

[6] 投资一家店铺是卖方激发买方信任的多种方式之一。See Patricia M.Doney and Joseph P.Cannon,“An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships,”Journal of Marketing 61,no.2(April 1997):35–51。

为什么直接买卖会被要高价

你可能已经注意到了，本章提到的几个中间人有一个共同的模式：伍德、沃尔夫和斯托克斯提尔–迪格斯都是二手物品的转卖者。这很好解释。无论是烘干机、设计师手袋还是美国文物，非专业人士都很难判断一个用过的东西的品质，所以大多数卖家比买家更了解他们所售商品的品质。这种买卖双方信息上的不平衡（经济学家称其为“信息不对称”）会导致一系列问题。

起初，卖家可能会试着欺骗潜在的买家，开价比实价高很多。举个极端的例子，有人会把高仿品当成真品来卖，标价高于仿冒品本身的价值。买家也知道可能会被骗，因此不敢从他们不认识的人手中购买二手物品，或者说他们可能不愿意支付对方开出的价格。结果，诚信的卖家（无法证明自己的可信度）的产品卖不上好价钱，于是一些人就退出市场了——这样一来市场上就充斥着毫无可信度的卖家，这会进一步侵蚀买家的信任和出价意愿，这样的恶性循环被称为“逆向选择”。[1] 最早的关于逆向选择的论文《柠檬市场》以二手车为案例进行了分析。这种现象无处不在，在保险业等重要市场里也普遍存在。柠檬理论的提出者乔治·阿克洛夫（George Akerlof）还因此获得了诺贝尔经济学奖。[2]

柠檬问题解释了为什么二手物品市场经常出现中间人：他们不仅有能力判断品质，还能够以自己的信誉提供担保。其实我们不只是在涉及二手物品时需要中间人帮忙筛选出次品，任何存在隐蔽信息的情形下我们都需要中间人。我们需要像罗博伊这样的猎头，因为员工会隐瞒自己的重要信息。加利福尼亚州发生的一系列丑闻表明，隐蔽信息在生鲜市场也发挥着重要作用。

很多人喜欢直接从农民那里购买本地产品，但如果他们离农场很远，就需要去农贸市场。不幸的是，这很容易让消费者受骗。洛杉矶电视台进行的调查表明，那些声称自己出售的是本地产品的摊位其实卖的是从墨西哥进口的牛油果和其他蔬果。墨西哥气候温暖、工资水平低，所以农产品价格低廉。[3] 其实，这些骗人的分销商一般都是从大型批发市场买来这些墨西哥的农产品，然后带到圣莫妮卡和世纪城这样的富裕小城的农贸市场上售卖：他们知道这样会比自己在加利福尼亚州直接

种植农产品获利更多。

这样的问题不仅仅发生在洛杉矶——农贸市场的欺骗行为在美国乃至海外比比皆是。[4] 这个问题涉及的产品和服务也很多——从二手车到抗衰老面霜——热衷本地货的普通消费者只有在购买之后才知道产品究竟是不是卖方所宣称的那样，有时甚至买了也不知道。这就是直接购买的最大问题。除非你一直从同一批人那里购买东西，否则你很难确保品质。

加利福尼亚州农贸市场中的欺骗行为使得州政府筹资设立检查员队伍对市场进行监督。[5] 与绝大多数商店店主不一样的是，经过良好训练的检查员能够辨别出杧果上的白色斑块是否有害，还能分辨一种昆虫是来自南美——而不是本地。[6] 政府监管是一种解决办法。而中间人是另一种：一家有着良好信誉的商店给苹果打上一个“本地”的标签，你可以十分确定它就是本地的，因为你相信品牌。每一个品牌都需要保护自己辛苦得来的名声，如果商店被发现存在欺骗行为，它们可能要遭受远超法律问题所带来的损失。就像eBay上的超级卖家那样，相比于生产商，中间人更容易建立起对消费者的良好信誉。

建立信誉的关键是高额的前期投入，高到根本不会赢利。我曾经采访过一个中间人，模特经纪人卡罗尔·沙蒙（Carol Shamon），25年前她在圣迭戈创办了模特经纪公司Shamon Freitas Talent Agency。她告诉我她为了建立信誉花了很多年的时间。创办企业的第一年，她挣了2000美元，第二年挣了5000美元——刚刚越过了贫困线。如果她牺牲质量换取数量没准能在短期内多挣点钱——不严格甄选模特就签约、做出无法保证的承诺——这样目光短浅的行为肯定会适得其反，而且会破坏她和模特雇主之间的信任。同样地，当模特挑选经纪人时，真心合作和诚信交易所带来的良好信誉也能带来长期利益。“当你处于一个信誉不好的行业，而你是一个有诚信的人，”沙蒙说，“你最终也会到达行业的顶端，只是需要的时间可能会长一些。”[7]

[1] 在保险行业，这种恶性循环被称为死亡螺旋。See David M.Cutler and Richard J.Zeckhauser,“Adverse Selection in Health Insurance,”Forum for Health Economics&Policy(1998)。

[2] George A.Akerlof,“The Market for‘Lemons’:Quality Uncertainty and the Market Mechanism,”The Quarterly Journal of Economics 84,no.3(August 1970):488–500.

[3] Joel Grover and Matt Goldberg,“False Claims,Lies Caught on Tape at Farmers Markets,”NBC Los Angeles,September 23,2010.

[4] Shoshana Walter,“Farm Fakes:A History of Fraudulent Food,”Modern Farmer,May 3,2013.

[5] 具体地说，如此一来市场可以向农夫市场的小贩征税来支付检查者队伍的费用。See David Karp,“New California Law Aims to Rid Farmers Markets of Cheaters,”Los Angeles Times,September 29,2014。

[6] David Karp,“Produce Inspectors Keep Farmers Markets Honest,”Los Angeles Times,December 26,2013.

[7] 2014年4月2日采访卡罗尔·沙蒙。

看门人之谜

关于中间人存在着一个普遍观点：他们是看门人，阻碍买方和优秀人才或好的产品直接接触。特别是在文化行业，人们的观点非常主观，诋毁中间人的情况很普遍。但现在你应该明白看门人要进行精挑细选才能为买卖双方提供价值：对买方而言就是拦下那些他们不愿意见到的人和产品，比如20世纪90年代而不是19世纪90年代的生锈自行车。不过这只是故事的一部分，认证者非常想要找到合适的人，为他大开其门。人们觉得文化行业——图书、电影、音乐——和其他领域有很大的不同，在这种高度不可预测的市场上，成功和品质无关，只和运气有关。这个观点的例证很多，我们在风险承担者那一章会具体讨论。其实，从某种程度上说，人不管做什么都与能力和运气有关。艺术领域对于能力和品质的判断比其他领域都要主观，不过所有的认证者都是一样的：他们必须弄清楚买方看中什么。就像猎头罗博伊一样，文化看门人只有在交易完成后才能得到报酬。

想想这些看门人在汤姆·克兰西（Tom Clancy）的职业生涯中所扮演的角色。2013年，克兰西去世，享年66岁。他是我们这个时代商业化得最成功的小说家，有17部作品登上《纽约时报》畅销书排行榜，作品印量达到一亿册。克兰西刚开始写小说时，经常被退稿，但也两次被中间人“发现”了。

第一次被发现是在1982年，当时德博拉·格罗夫纳（Deborah Grosvenor）在一家叫作海军学院出版社（Naval Institute Press）的小出版社做编辑。这个出版社是位于马里兰州安纳波利斯的美国海军研究所的分支机构，专门出版海军和海事方面的书，当时正准备出版小说——以海军为背景或主题的小说。格罗夫纳收到了一部名为“猎杀‘红十月号’”（*The Hunt for Red October* ）的自荐书稿，题目中的“红十月号”指的是小说里的苏联舰艇，很符合出版社的要求。不过这本书的作者当时是个保险销售员，读者根本不认识他。当格罗夫纳读到书稿时，直觉告诉她自己发现了一块璞玉。“我当即就知道克兰西能把故事讲好，他拥有强劲准确的表达力和幽默感，能够写出快速变换、错综复杂的故事情节。他对于军事技术的精通令人惊讶。”格罗夫纳回忆道。[1] “但故事因为太多的技术性描述和解释显得有些拖沓，而且多重交错、快速变换

的时间线和场景有时会令人迷惑。”

格罗夫纳对这本书非常感兴趣，尽管她知道老板和编辑委员会最终有可能会放弃这本书，但她还是着手和作者一起修改书稿。克兰西很愿意照着格罗夫纳的意见修改书稿，以求故事变得更精彩、更精简。但不幸的是，格罗夫纳的老板一开始并不愿意读这本书。格罗夫纳一再强烈推荐。“我给他写了一个便笺说这本书可能会成为我们的畅销书，如果我们不快点行动，纽约的大出版社可能就要插足了。”

感谢格罗夫纳的极力主张——特别是把这本书推荐给她的老板——海军学院出版社最终同意出版克兰西的书。这本书刚开始销量平平，但是随着平装书的出版以及版权输出，当然还有1990年的那部电影——肖恩·康纳利（Sean Connery）和亚历克·鲍德温（Alec Baldwin）共同主演的大片，读者越来越多。

另外一个发现克兰西的中间人是作品经纪人罗伯特·戈特利布（Robert Gottlieb），他现在是Trident传媒集团的董事长，也是美国最出色的作品经纪人之一。“汤姆和一个小出版社合作，出版了自己的第一部小说《猎杀‘红十月号’》。”戈特利布说的正是海军学院出版社。[2]“我当时还处在通过阅读杂志和小出版社的出版物找寻新作者和新点子的阶段。”他解释道，“我读完小说就被折服了——我知道我找到大鱼了。我联系到了汤姆，从此我们合作了20年。”

通过发现克兰西——将他推进文学之门，举荐他，帮助他不断再创新高——两位看门人跟着克兰西一起成功。

罗伯特·戈特利布和德博拉·格罗夫纳的故事表明艺术领域的认证者不仅要甄选他们自己遇到的人和物，还要积极主动地搜寻买方可能会想要的珍宝。换句话说，他们不仅仅甄选，他们还要搜寻——就像沃尔夫和罗博伊一样。可以肯定的是，这种搜寻不是针对每一个人——正如戈特利布所说，他现在不用再通过阅读无名小出版社的出版物和杂志寻找作者了：现在都是作者来找他。一个刚起步、有拼劲儿的中间人很有必要积极搜寻，因为只有这样才可能找到可卖的东西。

对于看门人的另外一种误解就是中间人阴谋论，这种观点认为中间人会串通起来抵抗有才华的新人。事实上，中间人之间是互相竞争的，格罗夫纳当时极力说服老板快点行动就是一个例证。如果一个看门人太过挑剔，拒绝了买方可能喜欢的作品，那么其他中间人就会毫不犹豫地

接手好赚上一笔。

[1] Michael Nef,“Poise,Tenacity,and Clancy:An Interview with Deborah Grosvenor,”Algonkian Writer Conferences,retrieved from http://webdelsol.com/Algonkian/interview-dgrosvenor.htm.

[2] Michael Nef,“A View from the Top:An Interview with Robert Gottlieb,Chairman of Trident Media Group,”Algonkian Writer Conferences,retrieved from http://webdelsol.com/Algonkian/interview-rgottlieb.htm.

成本元凶和珍珠昂贵的真实原因

如果你像一个认证者一样勤勉地工作，迟早会成为一个受人敬仰的认证者，买卖双方都会满意你的付出。不幸的是，这并不意味着你会事业成功。因为人们想做的事情不仅仅是创造价值，还有获得利润。如果你的目标是获得利润，那么仅仅成为一个被人尊重的认证者并不够——你还得关注成本，就是那些你为了实现价值所做的事情产生的成本。在每一轮交易中，成本都会影响利润。你花了很多时间和精力搜寻买方想要的产品和服务。你花的时间越多，走的路越远，就越有可能找到买方想要的东西——但是最终所得够不够覆盖成本？你必须要问自己这个问题。你花在搜寻上的精力越多，你在旅行开支、品质保障和时间（机会成本）等方面的花销就越高。看上去这并不公平：在更公平的世界里，你越努力工作，你的利润就应该越高。而在现实世界里，成本可不是这么算的。你所付出的劳动并不会全部转化成价值。

费很大劲儿才找到的东西不一定就有价值——一个东西得先有价值才值得去寻找。还记得保罗·霍金森关于招聘专员只会将那些确定含有珍珠的牡蛎呈现在你面前的观点吧？没错，他是对的。剥开牡蛎的烦琐解释了为什么招聘经理更喜欢将招聘业务外包——但是并没有解释为什么这项业务有价值。19世纪的经济学者理查德·惠特利（Richard Whately）恐怕是第一个用书面语言表达这个观点的人，他用牡蛎—珍珠做比喻，指出“一个人吃牡蛎时吃出一颗漂亮的珍珠，他卖掉这颗珍珠的价钱并不会比他下海捞了一天才找到这颗珍珠时少。”[1] 价值并不取决于所付出的努力，而是其他因素。正如惠特利的另一句名言:“不是因为人们下海，珍珠价格才高；正相反，因为珍珠价格高，人们才下海。”[2] 在那之前，人们一直认为东西的价值取决于人们生产或者发现它的成本。这种错误的观点就是“劳动价值论”，而你也不应轻易相信：一个东西很难被找到并不意味着它对人们有价值，看看你祖父母阁楼里藏着的那些破烂就知道了。很多需要花费大量劳动的工作——比如在闷热的季节采摘葡萄、学会弹奏贝多芬的奏鸣曲、进行调查报道——就算你付出了很多时间和心血，你也不会因为做了这些事就得到更多的报酬。

对认证者来说也是一样：虽然安·惠特利·伍德的工作更轻松，但是

她转卖物品的收益比沃尔夫的多。罗博伊可以花上100个小时在自己的专业领域之外找到一个候选人，但是他拒绝这样的委托，因为他并不会因为完成这个委托而得到比10小时就能完成的专业领域委托更多的报酬。想要做一个能挣钱的认证者就得学会精明地工作。其他条件一样时，专注于认证那些客户看中的产品和服务会获得更多的利润。如果你想得长远一些，为了自己的信誉做投资，你可能不用辛苦搜寻就有卖方找上门来。成功的认证者会发现自己被卖方包围了，为了保证效率，他需要雇用看门人来做第一轮甄选。

最后，我还想再讲讲举荐，或者说为了产品和服务赌上自己的信誉：这不仅仅针对职业认证者。我们都知道建立信誉比毁掉信誉难得多，在你的个人生活中，为别人担保也要冒一定的风险。比方说你要帮别人找工作或者你给别人推荐工作。不论你知不知道，这可不仅仅是在搭一条人脉——你这是在为他们担保，把自己的信誉也搭上了。如果一切顺利，你的信誉就提升了；如果不顺利，你的信誉就会受损。下一次有人请你做推荐人时，你要考虑一下是不是愿意承担这份风险。

在下一章，我们会讨论经常和认证者合作的一类中间人（尤其是当中间人举荐他人时）。

[1] Richard Whately,quoted in Richard S.Howey,The Rise of the Marginal Utility School,1870–1889(New York:Columbia University Press,1989),4.

[2] Richard Whately,Introductory Lectures on Political Economy(London:B.Fellowes,1831),253.

第三章　强制者：保证人人诚信

角色定义：强制者确保买卖双方全力以赴、互相合作以及保持诚信。在双边市场中，当一方的行为对另一方有积极或者消极的影响时，强制者知道设计和提出规则对于建立更有价值的关系的重要性。因此，他们监督合作者的交易，增强他们的联系，建立良好的共同行为准则。

为什么服务需要强制者

当你卖东西时，做一个认证者就够了——你可以推荐说这个普拉达手袋或者本·富兰克林时代的小船品质不错，因为这些东西被买方买走时，它们的品质不会立刻改变。但服务不是这样的：哪怕不考虑服务供应商的潜在能力，他们也可以根据具体情况决定用心程度和诚信程度。认证者能够发现卖方隐蔽的信息，但并不能保护买方，使其免遭欺骗或者不至于面对无处追责的局面，这些问题都会在买家签好合同后产生。这类问题种类繁多，被统称为道德风险、签约后机会主义或者隐蔽行为[1]　——如果买卖双方没有持续的往来关系，当一方的行为有所隐蔽时，问题就更严重。只要双方之间存在持续的关系，而且这种关系的未来价值高于现在欺骗和逃避责任所付出的代价，那么就可以避免这类问题。如果缺乏这种关系，就会给人以可乘之机。这并不是说人人或者几乎人人都会欺骗和逃避责任——但是总有那么几个坏家伙，自轻自贱。当买卖双方都同意合同内容时，他们需要找一个人——第三方——可靠公平地强制合同的执行。这就是我所说的强制者。认证者负责处理并避免签约前的隐蔽信息问题，强制者则负责处理并避免签约后隐蔽行为的陷阱。

“强制者”这个词总能让人想起暴力罪犯的画面，就像我们在《绝命毒师》（*Breaking Bad* ）和《黑道家族》（*The Sopranos* ）里看到的那些自私自利的罪犯一样。没错，和我们想到的一样，强制者的确在非法经济活动中普遍存在：从事地下交易的买卖双方不可能到法庭上强制执行合同，他们需要私人执法。在这样的背景下，强制者这样的中间人变得不可或缺。[2] 尽管他们经常采取暴力手段或暴力威胁，但暴力不是重点。社会学家迭戈·甘贝塔（Diego Gambetta）在对西西里黑手党的研究中指出他们在收保护费的同时也在提供真正的保护——他们不仅仅对商铺敲诈勒索，同时也在缺乏有效司法系统的地方提供实实在在的保护。[3]

在这一章，我会讨论几种情况来说明在买卖双方互相不太了解的情况下需要强制者的原因——甚至在合法环境下、双方都没有恶意，甚至在双方都拥有追索权时仍然需要强制者。无论如何，为了更好地理解强制者是如何为双方提供服务，以及这个角色是怎样与认证者配合的，让

我们先来看一个非法行业的中间人案例。

[1] 这是经济学家肯尼斯·阿罗（Kenneth Arrow)提出的。隐蔽信息会导致逆向选择的问题（柠檬问题），而隐蔽行为会导致道德风险。关于隐蔽信息（也被称为隐蔽特性）和隐蔽行为的讨论，See Mark Bergen,Shantanu Dutta,and Orville C.Walker Jr.,“Agency Relationshipsin Marketing:A Review of the Implications and Applications of Agency,”Journal of Marketing 56,no.3(July 1992):1–24。

[2] Avinash Dixit,“Governance Institutions and Economic Activity(AEA Presidential Address),”American Economic Review 99,no.1(March 2009):5–24.

[3] 意大利西西里首府巴勒莫的一个牛饲养员告诉甘贝塔：“屠夫来找我买牛，他知道我想骗他。我也知道他想骗我。”双方的不信任使得买卖进行不下去。“所以说，我们需要乔（也就是第三方）来协商。我们俩都付给他一笔费用。”乔就是强制者。See Diego Gambetta,The Sicilian Mafa:The Business of Private Protection(Cambridge,MA:Harvard University Press,1993),15。

卡车休息站的皮条客

几年前，一组公共卫生研究者在乌干达西南部一个高速公路边上的小镇开展了一项性交易研究。[1] 乌干达是世界上最贫穷的国家之一，以乌干达的标准来说，这个小镇已经算得上繁荣地区了，不过仍然有许多女性靠卖淫谋生。她们最大的客源就是商贸卡车司机，这些司机长期在外而且有钱买春。在乌干达以及其他地区，长久以来卡车司机都被认为是性传染病的最大传播者，因此他们成了那些公共卫生研究者的关注对象。研究者采访了镇上几十个卡车司机和几十个妓女。其实研究者最感兴趣的是交易中的第三方——把卡车司机和妓女联系在一起的中间人，他们总是想法设法促成交易，但他们拒绝参与研究。不过司机和妓女都多多少少地谈到了他们，清楚地解释了为什么他们愿意通过中间人来做交易。

卡车司机对中间人的评价通常是："他们认识那些女的。"妓女们有的在酒吧工作，有的在做服务员，还有的负责招待游客。一个过路的游客根本不能明确地区分谁会提供这种服务而谁不会。卡车司机第二天早上就要上路，懒得花时间自己找人。卡车司机还关心这些妓女想要隐瞒的另一个信息：她们的艾滋病患病情况。许多妓女已经感染了艾滋病病毒，卡车司机显然更愿意找那些安全的妓女。当卡车司机说中间人"认识那些女的"时，他们说的"认识"包括了解这一切情况。中间人在交易中的筹码就是熟悉这些女性，根据客户的需要提前做好甄选并举荐合适的人，就像我们在上一章讲到的认证者所做那样。

卡车休息站的中间人比认证者做得更多。如果卡车司机通过中间人和一个妓女接上了头，一旦他被骗被抢了，那么他可以回过头来找中间人赔偿。实际上，通过中间人揽活的妓女不太可能欺骗顾客，因为虽然卡车司机明天就走，可中间人会找她算账。

换句话说，乡村卡车休息站的中间人，不仅会在成交前负责挑选合适的妓女，他们同时也能确保妓女兑现服务。中间人还能充当妓女的保护者，确保客户付钱而且不能虐待她们。这些都是认证者做不了的事情。而强制者必须保证双方诚信以待。

如果是正当买卖呢——警察和法院难道不能做点什么吗？即使是正当买卖，私人执法也比诉诸公堂有用。试想一笔国际交易，很难说清受哪方管辖，哪种规则适用。国内交易中也有林林总总的问题需要私人执法：诉讼的金钱成本和时间成本都太高了，所以人们需要其他方法来协调关系，从与相熟的个人和公司合作，到使用可靠的第三方服务，比如征信局、Yelp、Angie’s List（点评网站）、调停者和仲裁人，当然，还有中间人。

不像那些使用暴力手段的暴力强制者，我们在本章讨论的中间人采用的都是得体老练的手段：即便他们强制设定和推行良好的行为准则，但买卖双方对他们更多的是钦佩而不是害怕。他们尽力保证交易的公平，认真工作致力于维护买卖双方的持久关系，有时还会为了大家的共同利益而帮助其中一方。在中间人的角色中，强制者是最难做的一个，有时他们需要同时充当规则制定者、警察和法官。这意味着他们要公平，当双方利益发生冲突时，强制者要平衡这种利益冲突，这种情况经常出现。这同时也意味着，在解决纷争时，强制者的行为可能会损伤某一方客户的忠诚度。

[1] M.Gysels,R.Pool,and K.Bwanika,“Truck Drivers,Middlemen,and Commercial Sex Workers:AIDS and the Mediation of Sex in Southwest Uganda,”AIDS Care 13,no.3(2001):373–85.

扮演监督者

强制者保证双方诚信以待的最基本方式就是监视买卖双方，这种监视由买卖双方来做的话成本过高或者不太现实。人的本性就是如果有人监视就会表现得不同：更和善、更努力、更诚信。想想司机遇到警察时就会减速，你就知道了。（反面的例子是电视里那些隐形摄像机拍摄的报道，以为没人看得见时，人们会做出非常恶劣的行为。）不论是因为害怕惩罚还是考虑别人的想法，当有人监视时，人们都会有所反应。麻省理工学院曾经进行过一个精妙的实验，研究者使用了一个名叫“天命”的社交机器人——由金属配件和一对能够追踪并捕捉运动的电子眼构成——监视参与者向诚实箱投钱的行为。当“天命”在监视时，钱箱里的钱多了29%。[1]

另外一群研究者发现了一个更富戏剧性的现象——画在纸上的一对眼睛也会对参与者产生影响，让他们变得更诚实：在咖啡厅买咖啡时，如果有眼睛盯着，学生向诚实箱投的钱会比没有眼睛看时多出三倍，即使这些眼睛根本看不见。[2] 我们骨子里就对监视很敏感。这种表现使得一些社会学家总结出一套理论，那就是全知全能的上帝能够成为解决庞大社会中的合作问题的文化手段：当你不能指望同一个阵营的伙伴监视大家的一举一动时，怎么才能更好地让人们感到有全能者知道他们什么时候淘气、什么时候和善呢？[3]

中间人当然既不是全知也不是全能，但是监督买卖双方交易这件事，他们做起来比任何一方都顺手。他们就像监督公民行为的小镇八卦网里的观察者：能够观察买卖双方的行为，尤其可以长时间观察。强制者会阻止不良行为，奖励诚信交易，使买卖双方的关系不会那么剑拔弩张。本章会为你展示，作为中间人行业中的一个重要角色，强制者在互联网市场和中介机构这类需要临时工作者的企业里到底有多么重要。

[1] Terence C.Burnham and Brian Hare,“Engineering Human Cooperation,”Human Nature 18,no.2(June 2007):88–108.

[2] Melissa Bateson,Daniel Nettle,and Gilbert Roberts,“Cues of Being WatchedIncrease Cooperation in a Real-World Setting,”Biology Letters 2,no.3(September 2006):412–14.

[3] 这一观点的完整内容，See Ara Norenzayan,Big Gods:How Religion Transformed Cooperation

and Confict(Princeton:Princeton University Press,2013)。

OpenTable怎样确保餐厅信任就餐者

一个出色地阻止了不良行为的中间人企业代表是OpenTable，它彻底改革了餐厅订位的模式，最近获得了Priceline（美国最大的在线旅游公司）26亿美元的投资。通过OpenTable，就餐者不用再挨个给餐厅打电话问有没有座位可以预订，只需要登录网站，输入就餐人数、就餐时间，就能看到还有哪些餐厅有空位。不是每个餐厅都在列表里——就餐者免费使用这项服务，而餐厅按月支付费用，同时还要为通过OpenTable成功预订的每一笔订单支付一笔小额费用。尽管存在一些竞争者，公司还是发展得很快，尤其是在美国境内。通过这项服务，餐厅可以吸引更多就餐者，凭借互联网直接快速订位的优势，餐厅可以减少空座率。就餐者、餐厅和OpenTable三方都能获益。

1998年，查克·坦普尔顿（Chuck Templeton）创办OpenTable时，这种想法还挺新潮，餐厅都拒绝这种服务。“当时，没人理解什么是互联网。”坦普尔顿回忆道。[1] 为了让就餐者感觉使用起来很简便，完成预订只需要姓名和一个电子邮箱，比如就餐者只要输入Johndoe@yahoo.com就可以了。“人们很担心这些都是匿名预订，就餐者最后不出现的概率会很高。”就餐者预订座位却不去就餐是餐厅的痛苦之源：预订了座位却不出现，这些本来可以给已经到店的客人的座位就白白浪费了。餐饮行业除了极少数情况外，很少收取定金。这样一来，不出现的就餐者毫无损失，而餐厅什么也得不到。[2] 无论什么形式的预订都会出现就餐者失约的情况，但是餐厅担心通过OpenTable预订，会有更多的就餐者失约情况发生——比如有人家里周六晚上诞生了新成员，一时兴起就订了一个餐厅的座位，但其实根本不会来。

OpenTable也不想这样的情况出现：如果就餐者不出现，OpenTable不光挣不着那份订单所带来的佣金，同时会受到餐厅指责，破坏合作关系。事实上，如果没有一个好的系统保证就餐者的可靠程度，那么OpenTable在初创阶段就很难吸引餐厅使用自己的服务。坦普尔顿和他的团队有着极其强烈的动机制定规则，减少预订了座位却不出现的就餐者。

为了吸引买卖双方，中间人企业需要一套行为规范。在搭桥者一章

中的SitterCity案例中，我提到双边市场从网络效应中获益，买方总是出现在卖方多的地方，卖方也总是出现在买方多的地方。网络效应不仅是指数量（越多越好）——买方关心卖方的质量，卖方也关心买方的质量。[3] 登录约会网站或者参加单身活动时，你肯定不仅关心有多少人参与，还会考虑这些人是否符合你的要求。当质量优先和双边市场的滚雪球效应结合在一起时，质量最终会带来数量激增。Facebook取代Myspace的一个原因就是Facebook对自己的用户进行了一定的质量控制：Myspace允许人们随意加入（还可以使用假用户名），而Facebook则强迫用户使用真实姓名和地址注册，营造出一种诚信可靠的气氛，最终聚集了更多用户。尽管有人鼓吹隐私和互联网自由，三番五次刁难Facebook的实名政策，大多数人还是“愿意用自己的隐私换取一个基于信任的沟通平台”，记者朱莉娅·安格温（Julia Angwin）这样写道。[4] 再比如Airbnb热衷于制定和执行良性行为准则，因为只有这样才能最终吸引买卖双方加入。

OpenTable的设计者决定允许使用假名，但是他们开发了一套精妙的系统，使餐厅可以充分相信就餐者。现在这套系统运行良好，通过OpenTable预订座位却不出现的就餐者少于通过餐厅电话预订座位却不出现的就餐者。设计出一套这样的系统非常困难，需要处理中间人面临的经典难题：如何平衡双方的需求——或者用坦普尔顿的话来说，“我们怎样才能既不得罪就餐者，又能保护餐厅的利益”？

他们想出来的第一条规则很简单：预订系统不允许就餐者进行不可能实现的预订。预订者有时会在6点、7点和8点各预定一个餐厅，坦普尔顿解释说，其中两个餐厅肯定会被放鸽子，有时就餐者只是懒得取消预订。但是OpenTable的一条简单规则使他们根本无法这样做：就餐者的预订之间至少要有两小时的间隔。当然，就餐者可以通过打电话预订规避这条规则，但是通过OpenTable他们做不到。从理论上说，用户还可以用不同的假名预订，但由于下面提到的原因，这种情况也不会发生。

OpenTable的另一项简单的措施是在预订时间的前一天发送提醒就餐的邮件。“就餐者也许是两周前预订的，一周前决定不去了，却忘了取消。”坦普尔顿说。邮件可以提醒就餐者，他们还有机会取消座位并把这个座位留给别人。餐厅并不喜欢这种就餐前一天取消座位的情况，但在11个小时前取消预订总好过干脆不出现。这也是医生办公室（有些餐厅针对电话预订也会这么做）打提醒电话、发送提醒邮件的原因。

OpenTable做的最聪明的一件事是在就餐之后。有效的强制者会监视买卖双方的行为，但是做监督者代价实在太高。（想象一下OpenTable要在每一个合作的餐厅都安插一个代表。）OpenTable让就餐者和餐厅之间互相监督，只有出现纷争时自己才会介入，这样监视成本就大大降低了。这个系统运行起来并不费劲儿，大多数OpenTable的客户都没有察觉到。当通过OpenTable订座的就餐者出现时，餐厅领班会在OpenTable的预订系统中记录下来。这意味着餐厅会因交易成功而向OpenTable支付一笔小额费用——一般是每个订单1美元。而这名就餐者会获得积分，每次用餐获得100分，积分还可以兑换现金，这是一种激励就餐者使用网站服务的忠诚度奖励方案。这种方案也有助于减少使用假名预订的行为，因为积分会累积在同一个用户名下。[5] 如果就餐者由于某些原因没有出现，餐厅领班也会做出标记，餐厅不会为这样的预订付费，所以他们有动机把就餐者标记成没有出现。事情就是这么有意思：虽然餐厅可以通过错报没有出现的就餐者欺骗OpenTable，以节省一部分预订费用，但很少有餐厅这么做，因为它们知道OpenTable正在监视他们。

餐厅怎么知道的呢？因为作为强制者的OpenTable建立起了良好的声誉：只要餐厅上报一位就餐者没有出现，OpenTable就会给就餐者发一封言辞委婉的邮件，说明预订座位却不出现对餐厅的影响，提醒他们下次出现计划有变的类似情况时，要提前通知餐厅取消预订。这封邮件发出之后，如果这位就餐者真的没有出现，那他下次再订位时就会三思而行。如果一位就餐者一年内有4次预订座位却没有出现，那么OpenTable就会终身停止这个账户的服务。你也许觉得这条规则太严苛了——终身！——也可能觉得太宽松，毕竟一年内可以这样做三次，第二年还可以重新计算次数。不过规则就是这样——剔除不良的用户，留下真正宝贵的用户。网站并不希望会有4次预订却不出现的用户：每一次不出现都是一个警告，一次教育机会，使用户了解如何在OpenTable的生态系统里做一个好公民。值得一提的是，邮件也让餐厅变得更负责任。“这是确保买卖双方保持诚信的好方法。”坦普尔顿说。就餐者不愿意餐厅把自己标记成没有出现，而餐厅有动机把就餐者标记成没有出现。如果一个餐厅把一名实际就餐的客人标记成没有出现，就餐者就会向OpenTable投诉，在这种情况下，网站能获得很多有效信息。网站甚至不会去调查，“如果只发生了一次，其实没什么，”坦普尔顿解释说，“如果这成了餐厅或者就餐者的一个行为定式，那我们就能立刻分辨出是谁在搞破坏。”[6]

每一位就餐者和每一个餐厅都通过OpenTable建立了自己的信誉，而信誉是良好行为的有效推动力。就餐者担心被网站停止服务，所以尽量避免失约，而就餐者的投诉记录令餐厅无法欺骗OpenTable。正如坦普尔顿所说："餐厅不会一而再，再而三地这么做，我们会打电话给他们，'喂，有用户说他们去了你们餐厅，可你们说他们没出现。情况都还好吧？'"这个问题被故意表达得很含糊、很委婉。OpenTable不想与合作餐厅撕破脸：要留面子，要保持关系，要为未来着想。

这真是绝妙的安排：OpenTable从不在场，但在预订失约事件中掌握了最多的信息。大多数餐厅都没有自己的客户名单和失约者的黑名单，除了中间人没有人能了解这些信息。OpenTable能够了解这一切，并且也做到了，它开启了交易双方都满意的良性循环。OpenTable获得了一些餐厅的信任，所以更多的餐厅会加入进来；有更多的餐厅可供选择，所以会吸引更多就餐者加入OpenTable；通过OpenTable进行的预订越多，网站对于餐厅就变得越有价值，如此循环。

其他互联网公司也是这样，通过双方反馈来保持诚信。[7] 这种做法虽然事后看来好像显而易见，但当初是颇费了一番周折才琢磨出来的。eBay经过多年的努力——外加经济学家多年的实验——才开发出一套评价系统，使买家不会在可能受到卖家报复的情况下抑制真实的评价。[8] 最新的信誉评价系统采用了一种简单的方式：盲评——实际上，是同时盲评——在自己评价之前不会看到对方的评价。还有一个改进，即只允许使用过该服务的人评论，这使得上传虚假评论的成本增加。[9] 强制者的一项重要工作就是不断寻找能够促进诚信的信息交流方法，不仅买卖双方能够从中受益，强制者也能获利。

这类监视不仅发生在互联网市场上（比如OpenTable或者Airbnb），而且不依赖于廉价的水军评论。本章还会介绍非互联网行业的中间人——模特经纪人、零工介绍人和婚礼策划人——他们都通过精心设计的双边关系获利。中间人的利润来源于关系的经济价值，他们有强烈的动机去有效管理这些关系。[10] 本章中所有的经纪人都会搜集交易双方的信息，策略性地利用这些信息从而使关系增值，最终从他们创造出的额外价值中获取高额利润。中间人在扮演强制者时是有成本的，不过他可以通过让交易双方分担成本提高工作效率。

[1] 2014年3月12日采访查克·坦普尔顿。

[2] 有些中间人企业想要试着改变：非常热门的餐厅似乎很容易就可以通过要求定金来解决

这个问题。但这样的话，许多客人会不来就餐。See Marshall Heyman,“New Services to Score Prime Reservations,”Wall Street Journal,April 15,2014。

[3] Andrei Hagiu,“Quantity vs.Quality:Exclusion by Platforms with NetworkEfects,”Harvard Business School Working Paper,11–125.

[4] Julia Angwin,“Putting Your Best Faces Forward,”Wall Street Journal,March28,2009.

[5] 使用假名和匿名是不一样的。允许用户使用假名建立记录，这样的系统既有匿名系统的好处又有实名系统的优点。关于假名经济学的讨论，See Eric J.Friedman and Paul Resnick,“The Social Cost of Cheap Pseudonyms,”Journal of Economics and Management Strategy 10,no.2(Summer2001):173–99。

[6] Airbnb does something similar.See Itay Fainmesser,“Exclusive Intermediation,”SSRN Working Paper,March 17,2014.

[7] Julie Weed,“For Uber,Airbnb and Other Companies,Customer Ratings GoBoth Ways,”New York Times,December 1,2014.

[8] Gary Bolton,Ben Greiner,and Axel Ockenfels,“Engineering Trust:Reciprocity in the Production of Reputation Information,”Management Science 59,no.2:265–85.

[9] 比如，比较TripAdvisor（任何人都可以随意发表评论）和Expedia（只允许消费过的人发表评论）：尽管两边都有人发表虚假评论，但是在Expedia发表的成本显然更高。See Dina Mayzlin,Yaniv Dover,and Judith Chevalier,“PromotionalReviews:An Empirical Investigation of Online Review Manipulation,”American Economic Review 104,no.8:2421–55。

[10] 这是本章所讨论的中心问题，中间人的强制活动各不相同，就像日本的六本木之丘购物中心和哈佛商学院一样。See Kevin J.Boudreau and Andrei Hagiu,“Platform Rules:Multi-Sided Platforms as Regulators,”in Annabelle Gawer(ed.),Platforms,Markets and Innovation(Northampton,MA:Edward Elgar Publishing,2009)。

监督者怎么放大信誉

研究显示，当监督者广泛分享有关过去行为的信息时，买卖双方的良好行为可以带来更高回报：监督者放大了好的名声。金杰·金（Ginger Jin）是马里兰大学的一名经济学教授，她做过这样一项研究。[1] 她和同事研究了一个类似eBay的平台——中国的网购平台易趣网——这个网站从我们熟悉的口口相传评价模式转向了eBay的集中评价模式。[2] 就像eBay上的超级卖家充当所售货物的认证者一样，eBay充当卖家的强制者——eBay的评价系统越好，强制者的角色就越能发挥作用。金曾经做过有关餐厅卫生报告卡和棒球卡销售的市场信息效应的研究，她指出，口口相传的评价从根本上说是“随机、独特、不易被发现的”，而集中评价模式能令评价在每笔交易后广泛快速地传播开来。她的研究支持了这个观点。在没有集中评价系统之前，易趣网上信誉最高的卖家（就像eBay上的超级卖家）不得不依赖回头客，以期最大化利用他们的销售记录。引入集中评价系统以后，他们不仅吸引了回头客，还吸引了关注过回头客评价的那些潜在客户。那些有关过去行为良好的“好消息”传播得更为广泛——传给新客户，传到新地区，传到新的产品类别中，金解释道。

小额贷款市场的研究者也发现了类似的效应。过去，小企业只能从本地银行贷款，本地银行在监督贷款者的财务状况和评估信用风险方面有极大的优势。长久以来，小企业贷款都得靠关系。信用评分使这一切悄然改变。[3] 一个企业主的信用评分通过征信机构就可以被查询到，因此本地银行和外地大银行相比，没有了信息优势。这两类银行都可以用很低的成本购买贷款者的信用报告，以此了解贷款给某个小企业的信用风险。这种改变对信用良好的贷款者有利，就像集中评价系统里超级卖家的高信誉能吸引更多买家一样。这些贷款者不再受限于本地银行，可以在更多的借款方中进行选择。一般来说，中间人将有关过去行为的信息传播得越广泛，交易就越开放。通过做大整个“馅饼”——市场的容量——监督者型中间人就可以从中分一杯羹。

[1] Hongbin Cai,Ginger Zhe Jin,Chong Liu,Li-an Zhou,“Seller Reputation:From Word-of-Mouth to Centralized Feedback,”International Journal ofIndustrial Organization 34(May 2014):51–65.

[2] 2013年11月20日采访金杰·金。

[3] W.Scott Frame,Aruna Srinivasan,and Lynn Woosley,“The Efect of Credit Scoring on Small-Business Lending,”Journal of Money,Credit and Banking 33,no.3(August 2001):813–25.

如何才能仅凭相关后果的威胁改善行为

到现在为止，我们考察过的中间人案例都采用了扩散参与者信誉的方式奖赏或者惩罚双方的好坏行为。其实中间人还有一种更简单、更直接的惩罚参与者的方式，而且这种方式可以引发更好、更值得信任的行为。

为了讲清楚中间人是怎么做的，我们下面介绍一个经济学家在研究信任问题做的博弈实验：投资博弈。[1] 这个博弈非常简单，只需要两个参与者：投资者和受托者，他们都只能做一次决定。[2] 投资者在博弈开始时得到10美元，他有机会把钱部分或者全部委托给受托者，以此获利。投资者在博弈中只需要决定他要投资多少钱。受托者一收到钱，这笔钱就会变成原来的三倍——如果投资者投了2美元，就变成6美元；投了10美元，就变成30美元。这时，受托者也要做出决定：他要返还多少钱。如果受托者值得信任，他会返一大笔钱给投资者。比如，投资者投资了他全部的10美元，受托者将收益的一半返给他，两人最终各有15美元，这比博弈开始时多了不少。如果受托者贪婪一点，他有可能返还得少一些，甚至一点也不返还，把30美元据为己有。这个规则使投资者有可能被骗——在了解这种可能性后，投资者会减少投资以免被骗。这是互不相识的人一起进行投资博弈时最容易发生的情况。

投资博弈的回报展示了所有商业和个人交易中的信任和共同利益的关系，当然，这包括任何形式的买卖交易。当彼此高度信任时，双方都会得到更高的回报，也能享受交易的全部利润。如果买方想付高价得到高品质服务并且相信卖方能够提供这样的服务，那么买方就愿意支付比一般水平更高的费用。相反地，如果信任度低，双方就都会有所损失：买方如果觉得卖方可能欺骗自己，就不愿意支付高价，这样卖方也没有动力去提供他本来能够提供的高品质服务。不考虑品质问题，信任度的差别也是交易的关键。

这只是简单的两人博弈，如果有第三方——负责监督的强制者——介入呢？加利福尼亚大学圣塔芭芭拉分校的实验经济学家加里·沙尔尼斯（Gary Charness）曾经在实验室里验证过这个问题。[3] 这一系列实验的目的在于验证如果存在一个可能惩罚受托者的第三方，是否会令投

资者产生更多信任。[4]（投资者是迈出第一步的一方，所以沙尔尼斯称之为第一方。）“第一方认为第二方会真诚地回馈（考虑到惩罚的后果），因此第一方真的会产生更多信任。”实验结果是这样的：因为第三方监视着参与者的行为，并且会处罚受托者的自私行为，所以投资和回报都更高了。[5]

实验结果中，有一点更有意思：我们不考虑监督者是否会实施惩罚，仅仅是使投资者相信存在惩罚都会增加投资者的信任。而当第三方真的会惩罚受托者时，投资者获得的回报比普通投资博弈高出了60%。这个实验最基本的结论就是：即使没有威胁到信誉，只是被监督（有被惩罚的威胁），就可以增进合作。诚如我们所见，中间人最适合做监督者，他们可以即刻实施一次性惩罚。比如，如果服务与承诺不符，那么就扣除一部分费用。沙尔尼斯的实验指出，有时没必要采取真正的惩罚措施，只要存在被惩罚的威胁，双方就能自律。

沙尔尼斯做实验时，并没有想到中间人。他起初认为第三方惩罚者更像是社区强制，有点类似于邻里联防。但实验结果也适用于职业监督者，任何第三方都可以擦亮双眼实施监督，比如评级机构、审计员、反馈平台的消费者。强制者也可以实施监督，这正是他工作的一部分。

[1] 囚徒困境中，双方互相不信任，因此囚徒困境是研究信任最常见的博弈。我关注投资博弈，是因为这是更简单的博弈，它只跟一方的决定有关。

[2] 关于投资博弈的第一个实验，See Joyce Berg,John Dickhaut,and Kevin McCabe,“Trust,Reciprocity,and Social History,”Games and Economic Behavior 10,no.1(1995):122–42。

[3] Gary Charness,Ramón Cobo-Reyes,and Natalia Jiménez,“An Investment Game with Third-Party Intervention,”Journal of Economic Behavior and Organization 68(2008):18–28.

[4] 2014年3月17日采访加里·比格莱泽。

[5] 如果你想一下这个博弈的设计，就会发现结果真的很神奇。就像最初的投资博弈，加入第三方的版本是一次性匿名博弈。因此，参与者看不到第三方真的惩罚谁。第三方没有建立起信誉。你也许会说，这可能是说的没有做的多。同时，第三方没有获得任何物质激励去惩罚。事实上，第三方惩罚受托方时，自己承担了成本。在社会科学家的语境中，第三方有机会进行高代价惩罚，获得利他主义的奖赏，比如主持正义的满足感。然而，即使没有人监督他们，第三方还是会选择实施惩罚。这一发现表明两个事实：第一，第三方的确有惩罚受托者的意愿；第二，受托者无法预见第三方的行为。（如果受托者知道自己的贪婪会招致惩罚，那么他们一定会表现得更慷慨。）

无力强制者，有力强制者

戴维·麦克亚当斯（David McAdams）是杜克大学福库商学院的一名经济学者，他致力于将博弈论应用于商业领域的研究。他指出，第三方只有在它本身诚信的情况下才能发挥作用。他举了一个例子。全美律师协会可以制裁违反商业规则的律师，这个组织可以被信任，是因为如果一个人被制裁了，就不可能让协会取消制裁。全美律师协会等机构不可能被收买，因为它们的信誉建立在传递真实信息的基础上，而且它们的信誉具有极高的价值。许多经济学家和政治学者认为对付警察、政客和其他政府机关人员腐败的最好方法就是提高他们的收入。按照这种思路，如果继续工作会带来丰厚收入，他们就不会做出那些危及工作的事（比如收受贿赂）。[1]

廉洁监督者的反面是那些先故意宣传负面信息，然后收钱消除这些信息的第三方，比如网上所谓的“信誉管理”公司就在这么做。[2] 这种第三方就是寄生虫型中间人，他们毫无益处，只攫取利益。大部分中间人既不是完美的监督者也不是寄生虫：他们或强或弱，都能做得更好。比如eBay和Craigslist，它们都不是寄生虫。因为有评价系统和欺诈处理部门，eBay成为保护买家免受无良商家欺辱的强有力的监督者，并且激发了像安·惠特利·伍德这种优质卖家的良好行为。[3] Craigslist为搭桥者创造了很多价值，但是在监督交易活动方面做得不多。这点不足为许多创业公司提供了机遇，这些公司在自己的专业领域能够确保买卖双方以诚相待。（高水平的用户会选择使用更专业的搜索工具。）

Airbnb是众多“Craigslist衍生物”[4] 中最知名的：你可以通过Craigslist租（或者出租）一个房间，不过直接和陌生人打交道肯定会让你感觉不自在吧？[5] 在戴维·麦克亚当斯的《博弈思考法》[1C]（*Game-Changer*）一书中，他对比了Airbnb这个高效的强制者和它的竞争对手HomeAway（VRBO.com网站的运营者）。与Airbnb不同，HomeAway允许业主上传关于房屋的虚假描述[6]，业主自己还可以删除评论。[7]

你也许会说VRBO并不想成为一个强制者，事实上，它就像其名称“业主度假租赁”（Vacation Rental By Owner,简称VRBO）所体现的那

样，通过业主而不是通过中介实现强制。VRBO的细则——网站上的条款和条件——声称“网站不是租房交易的参与者”，而“信息的真实准确性由用户自己判断”。不过这些表明VRBO既不是认证者也不是强制者的声明，被很多消费者忽略了，他们往往只注意到主页上的黑体字标题：“预订你的梦想之旅”。一些用户在网上或者向媒体抱怨他们的不愉快经历，比如没有暖气、墙纸脱落，还有老鼠跑来跑去[8]——VRBO并没有解决这些投诉的动机。[9] 尽管VRBO不想成为强制者，但是客户在签约时内心隐隐期待着网站会扮演这一角色。商业学者早就发现，人们会把没有写明的期望加进合同里，一旦这种“心灵契约”被破坏，那么合同双方的关系就会受到影响，即使没有法律纠纷。[10] 如果VRBO不想做强制者，就应该大声地说清楚。不过现在，VRBO和其他无力的强制者都感到，只有成为有力的强制者才能面对竞争。

为什么会这样？为了帮助大家理解，我在这里讲点法律背景。在美国，无论有无后果，网站通常不会因其用户的行为而被追究法律责任，这是因为《1996年通信规范法》第230节的规定。圣塔克拉拉大学的法学教授埃里克·戈德曼（Eric Goldman）发表了许多有关互联网监管的论文，他说，大多数法律强调企业责任，但是第230节为互联网企业豁免了责任。立法者不想遏制科技创新，同时也不想给予网站不当激励，让它们在筛选和监管方面毫无作为。如果没有法律豁免，戈德曼解释：“国会担心，如果网站做点什么失败了还要承担责任的话，就会倾向于什么也不做。”因此，第230节的目标是让网站进行更多的监管。也就是说，如果你有一个网站，却经营失败了，“你并不用为失败负责，反而觉得网站还能再多做一些事”。[11]

正如预期的那样，第230节的规定起到了一些效果，我们看到了互联网企业这些年令人惊叹的创新。用以保证用户诚信的强大信用系统，已经成为最成功的中间人企业的标准配置——比如Airbnb、eBay，TaskRabbit，还有Uber。对其他中间人来说，这些系统提高了行业标准。现在，所有的网站都知道无力强制者最终将会败下阵来。

回头来看VRBO的具体情况，现在看来它还是一个无力强制者。可想而知这对它的负面影响有多大，但你也许并没有想到，无力强制者还在继续从业主身上赚取高额利润。到目前为止，对VRBO的母公司HomeAway来说，一切都还不错。但从长远来看，事情并不是这样，特别是在市场上还存在有力强制者的情况下，无力强制者只能吸引无诚信用户。试图以次充好的业主不想让有力强制者干预他们的事，破烂房屋

的业主都聚集在毫无品位的平台上。与此同时，优质房屋的业主则希望能进行高价优质的交易，并且获得良好信誉。不仅如此，Airbnb的业主觉得在改善房屋品质方面的投资会有所回报，他们也的确这么做了，相比之下，VRBO上这么做的业主很少。而租客会选择远离无力强制者，因为他们的平台毫无吸引力。为了避免这种情况，市场上的中间人应当成为更有力的强制者。

[1] 这一观点最早出现在1974年加里·贝克尔（Gary Becker）和乔治·斯蒂格勒（George Stigler）的文章中，See Gary S.Becker and George J.Stigler,“Law Enforcement,Malfeasance,and the Compensation of Enforcers,”Journal of Legal Studies 3,no.1(January 1974):1–18。这一观点的实证检验，See Caroline Van Rijckeghem and Beatrice Weder,“Bureaucratic Corruption and the Rate of Temptation:Do Wages in the Civil Service Afect Corruption,and By How Much?”Journal of Development Economics 65,no.2(August 2001):307–31。

[2] 例如，See Kevin Krause,“Former Texas Resident Charged with Extortion for Threatening to Destroy Client’s Online Reputation.”Dallas Morning News Crime Blog,March 27,2014。

[3] 尽管许多卖方说，公司可以再多做一些保护他们免受无良买方的事情。中间人公司总是很难让两方都一样开心满意。

[4] See Andrew Parker,“Spawn of Craigslist,”The Gong Show(blog)，January 21，2010，retrieved from http://thegongshow.tumblr.com/post/345941486/the-spawn-of-craigslist-like-most-vcs-that-focus.

[5] Jason Tanz,“How Airbnb and Lyft Finally Got Americans to Trust Each Other,”Wired,April 2014.

[6] Maureen Farrell,“HomeAway and Vacation Rentals By Owner’s Confusing Review Policy,”Forbes,January 20,2011.

[7] VRBO只是一个例子，别的行业也存在许多这样的弱强制。鲜花速递中间人一般不会检查他们联系的花商是不是制作了和顾客所订购的目录上一样的花束。还有那些作为监视者的强制者网站上的地产经纪人，他们一个负面评价都没有。这些中间人拒绝采取行动阻止坏蛋损害自己作为强制者的信誉，可是无论他能提供什么价值，都得等有了信誉再说。

[8] Ann Levin,“When Renting Vacation Homes,Ask Lots of Questions,”Associated Press,March 20,2010.

[9] 检索http://www.consumerafairs.com/online/vrbo.html。

[10] 这是心理契约违背的概念。关于网络交易中这种违背现象的研究发现，当卖方令买方失望时，买方不仅会和卖方断绝关系，也会和卖方所在的平台市场断绝关系。See Paul A.Pavlou and David Gefen,“Psychological Contract Violation in Online Marketplaces:Antecedents,Consequences,and Moderating Role,”Information Systems Research 16,no.4(2005):272–99。

[11] 这是第230节保护作用的例外。一方面，政府可以用联邦法律起诉网站。第230节不涵盖知识产权索赔。另一方面，马里兰大学的法律学者詹姆斯·格里梅尔曼（James Grimmelmann）告诉我，有的强制者，比如FTC（联邦贸易委员会）和首席检察官会追着网站做出误导性陈述——“保证通过细则免于惩罚”。2014年12月22日采访詹姆斯·格里梅尔曼。

[1C] 《博弈思考法》书中文简体版由中信出版社于2016年7月出版。——编者注

回头客

在沙尔尼斯的投资博弈中，惩罚者和所有的受托者只进行一次性的互动。实验表明，这种一次性即刻惩罚的威胁能够制止大多数的机会主义行为，而激励良好行为的更有效的方式是将现在的行为转化成未来的长久收益。比如，卖方认为今天做得好，明天生意就会多，后天更多，大后天再多，那么卖方就有动力把今天的工作做好，不让回报（或者惩罚）止于今日。这就是长久关系会产生信任的道理。我们在实验室里看到，重复博弈一遍又一遍地展示着这个道理，重复博弈激励了比一次性博弈更好的行为。在投资博弈中，当研究者告诉参与者他们会和同一个人不断进行博弈时，实验结果显示信任度（通过人们投资的数额衡量）和可靠度（通过人们返回来多少钱衡量）都呈现出明显的增长态势。[1] 受托者知道，如果他们第一次把投资者的钱扣下来太多，他们接下来就会越赚越少，因为投资者不会再相信他们。这种信誉效应在现实生活中也存在，买卖双方之间的回头生意能建立起一种自我强化的约束：原因有法律层面的（被起诉的威胁），也有未来层面的[2]（未来生意损失的威胁）。

现实中的很多交易都是重复博弈，因此能产生高度的信任和合作。在同一家公司工作的同事或者住在同一个社区的居民，都是很好的例子。重复博弈的道理在公司之间也适用，同一家公司总是会用同一个供应商。合作者之间的连接、买卖双方之间的连接可以变得足够强，以至超出重复博弈：他们之间的关系超出了一般的合作伙伴关系，他们的决策可能会受到情感的影响，而不仅仅会受到经济游戏中对成本与利润的衡量的影响。

不过有些情形还是更像或更接近于一次性博弈：你多久需要找人来刷一次墙或者换一次屋顶？你多久卖一次自己的公司？一生中你有几次需要雇个乐队在婚礼上演奏？一次性买方不可能依靠预期报酬激励卖方的可靠行为。是的，新娘可以为供应商提供客户资源，她可以告诉自己的朋友们，她雇的摄影师是好是坏，但大多数新娘都只能告诉一小部分人。然而，婚礼策划人每天都可以为新娘提供此类建议，推荐摄影师、花商、蛋糕师和婚纱设计师。作为新娘和供应商的中间人，婚礼策划人和供应商之间的长期关系可以把一次性博弈（比如发生在新娘和婚礼摄

影师之间的）转化成他们之间的重复博弈。

杜克大学的经济学者麦克亚当斯称其为杠杆关系。“我们现在说的是动机，”他解释道，“在博弈论的语境下，我们可以谈谈动机带来的收益变化。”你能够改变这场博弈的收益，就像加里·沙尔尼斯投资博弈实验中监督者所做的那样。“你也可以改变未来的收益——把现在的事情和未来的结果联系起来。”

为了弄清楚成功的婚礼策划人如何代表新娘协调关系，我采访了朱莉·麦肯尼（Julie McKenney）。她的公司Bliss Elevated位于科罗拉多州丹佛市，为当地的新娘提供服务。她从业7年，曾多次获得当地媒体评出的“最佳类”奖励，见证了婚礼服务的变革。“以前只有那些有钱人才会找我为他们设计婚礼，”她说，“但突然有一天不再是这样了，人们觉得可以找个婚礼策划人，请她推荐几个供应商，这种服务的价格很合理，是大家都能接受的。”[3] 是的，现在婚礼策划服务的价格总体看来变得合理多了，麦肯尼的价格在最近5年翻了一番：目前，每场婚礼的价格是4000美元，打包全套服务的价格是8500美元。而她的客户的婚礼预算一般在30000—70000美元，比最新的全美中位数18086美元高得多。[4]

在采访中，麦肯尼说起一个正在策划中的6月份的婚礼。“我已经花了四五个小时打电话，这个新娘的文件夹下已经有超过200封邮件，这只是和还没定下来的供应商的往来邮件。现在，我正在为她确定花商。首先，要明确地了解她的需求。带着她的需求，我再去仔细寻找花商。和我合作的花商很多，推荐哪一个，我得仔细斟酌。然后我会告诉新郎新娘：‘这里有三个候选花商，这是他们的报价，他们都能满足你们的要求。’如果他们需要和花商会面，我就安排一个电话会议。”

新娘需要的其他供应商差不多也是通过类似的流程确定的，比如酒席承办商、蛋糕师、司仪和摄影师。

这本身就是一个有价值的中间人服务（这个角色会在礼宾者一章中具体介绍），而且麦肯尼也知道她提供的价值不仅限于节约新娘的时间。就像她说的那样，至少她的存在能够确保“一切有序进行，供应商都会到位，并且物有所值”。如果供应商有失水准——比如司仪今天的表现和以往差别很大——她就会悄悄地把其所属公司从供应商名单里划掉。其实她所能做的还有很多。在她的网站上，麦肯尼写道：“如果你和一个受人尊敬的婚礼策划人合作，那么供应商会提供更高水平的服

务。想想看，你是一次性客户，而婚礼策划人则是回头客。”更高水平的服务往往体现在标准服务之外的那些小惊喜上。比如，和麦肯尼合作的花商一般都会提供一束免费的手捧花（一般价值35美元）；有的场地会在8小时打包服务时间外再免费提供一小时服务；摄影师除了拍摄婚礼还会提供订婚环节的拍摄服务；婚纱店都会为麦肯尼的客人提供免费的礼服包；有一个酒席供应商总是会准备巧克力、草莓和香槟。许多供应商的价格都没有议价空间，不过如果麦肯尼提出给点额外福利，他们都很乐意满足。

麦肯尼有时把客户称为“我的新娘们”——毕竟她们是她的客户——不过她的说法反映了一个更深层的真相：麦肯尼服务的这个新娘和自己去找供应商的同一个新娘，在市场上已经完全不是同一个参与者了。就算这个新娘清楚地知道麦肯尼的供应商名单——比如知道哪家司仪可能大不如前，知道所有提供免费手捧花的花商——这个新娘也不会得到同水平的服务。麦肯尼认为存在一些原因，使得供应商愿意为她和她的新娘们多做一些。许多供应商都想为新娘的重要日子服务，他们希望婚礼一切顺利。（“如果不找婚礼策划人，摄影师和司仪就会主导当天的时间线，如果有什么服务耽搁了，那么供应商就会压力很大，而且开销也会加大。”麦肯尼解释道。）更重要的是，她会给供应商带来更多业务，我所说的回头客就是这个意思。有些供应商——摄影师经常这么做——会按介绍的客户给她回扣，而麦肯尼一般都把这部分钱直接返还给她的客户。就像一个收入丰厚的警察或者建筑监察员，她不需要贿赂和回扣，她对自己的收入很满意。她宁愿把这些钱返给新娘，以此提升自己的信誉，也不愿中饱私囊，伤及名誉。“回头生意使供应商为我的客户提供优质服务——回头生意和可见性。”可见性？“我和其他婚礼策划人在同一个团体里，”麦肯尼解释道，“供应商不光从我这里得到客户，我也会和我的同行讨论这些供应商。比如昨天收到的一封邮件：‘有人知道哪家有珠光亮片桌布吗？急需但不知道哪儿有。’两分钟内，提问的人就收到了5个其他婚礼策划人的回复。所以我们不光是做新娘业务的回头生意，我们也会和其他策划人、其他供应商联系。”摄影师有时也会给麦肯尼打电话求助。“他们会说：‘朱莉，我这里有个新娘找不到她想要的婚纱。’他们会告诉我新娘要找什么样的婚纱，‘你能给点建议吗？’我会说：‘当然，给小白婚纱店的凯特打电话，她是店主，非常能干，告诉她是我推荐你去的，她会额外给新娘一个特别的礼包。’”尽管麦肯尼一年只做15场婚礼——去年只做了5场，因为她生孩子了，但她在行业里的关系使她对供应商的影响力是单枪匹马的新娘不可企及的。

不要犯错。尽管这些关系的影响力很大，但并不是靠空手套白狼就能得到的。麦肯尼花费了时间（有时还有金钱）出席婚庆博览会、参与讨论、回答问题，并且她真的很乐于帮助别人。没人为她的这些努力付钱，她通过这一切得到的好处都是间接的。不过，和非相关行业的人相比，她的人际关系成本还是要低得多，因此她处于可以利用这些关系并从中获利的优势地位。

[1] François Cochard,Phu Nguyen Van,and Marc Willinger,“Trusting Behavior in a Repeated Investment Game,”Journal of Economic Behavior and Organization55,no.1(September 2004):31–44.

[2] “未来的阴影”一词是由政治学家罗伯特·阿克塞尔罗德创造的。See Robert Axelrod,The Evolution of Cooperation(New York:BasicBooks,1984)。

[3] 2014年4月9日采访朱莉·麦肯尼。

[4] 这是2012年的全国中位数，也就是说这一年美国一般的婚礼花费少于这个数字。婚庆产业从业者有时会引用平均数，2012年的平均数是27427美元，不过这个数字有误导性，很少一部分花费极高的婚礼把这个数字扭曲了。See Will Oremus,“The Wedding Industry’s Pricey Little Secret,”Slate.com,June 12,2013。

个人信息交易

像麦肯尼一样的中间人究竟是怎样从关系中获利的呢？这个行业的准入门槛并不太高，你不用去上课或者通过职业考试。是什么能让她在别人都想着怎样降价的时候，她却能实现快速增长？这个问题是学者多年来研究中间人一直存在的一个具体问题，简单来说就是，这些成功的中间人是怎么脱颖而出的？

一项基于国际职业中介机构的专项数据研究实验给出了一个令人信服的答案。[1] 这个特殊机构的主要任务是给客户的短期项目介绍网页设计师、平面设计师和相关工作人员。它通过客户（买方）支付的价格与支付给工作人员（卖方）的价格之差获取收益。比方说，客户按每小时150美元支付给该机构，而该机构付给工作人员100美元，这50美元就是它的利润。虽然每个工作人员只能在同一时间从事一项工作，但是中间人可以从现有各个不同的客户项目上，收取所有工作人员的佣金。结果，中间人比它派出去的某些高技能人才挣得还多。这种差异（有人会说是不公平）会令工作人员产生不满，也令中间人成为热门职业。中间人该怎么做才能立于不败之地呢？

沃顿商学院的马修·比德韦尔（Matthew Bidwell）和伦敦商学院的伊莎贝尔·费尔南德斯–马特奥（Isabel Fernandez-Mateo）两位研究者发现，中间人经年累月地搜集这些工作人员的个人信息是中间人成功的第一要素。在和某个工作人员合作之初，任何一个中间人都没有比其他中间人对这个工作人员了解得更多。中间人知道的信息也不过就是通过简历和面试得到的。此刻，每个人接触的都是公开信息，客户和工作人员对中间人也没有偏好。然而一旦中间人把工作人员介绍到某个项目，额外的信息就产生了，这些信息就为中间人所独有。比如，从客户那里得知这名工作人员的工作效率、与他人的合作情况、对某种工具的熟练程度，以及其他同行中间人不得而知的重要细节。

这些新发现的信息对工作人员和客户两方都有用，包括那些从来没有雇用过这个工作人员的客户。中间人越了解工作人员，下一次安排工作就会越顺利，新客户也能从老客户的数据中受益。这样，同一个工作人员，下一份工作安排时就可以报价高一些。对工作人员来说，和一个

中间人合作的时间越长，越容易在展示给客户时被夸能干，同时也能说服客户支付高工资。比德韦尔和费尔南德斯–马特奥写道：“掌握了个人信息的中间人完全可以向卖方举荐工作人员，以那些只有短期关系的中间人完全做不到的方式举荐。”相应地，这个工作人员从合作越久的中间人那里挣的钱越多，也就更愿意和这个中间人而不是其他刚认识的中间人合作。总之，中间人为双方都创造了价值，而且这种价值随着时间不断增加。

人们总是说，建立关系很重要，但是从来没有说清楚该怎么做，以及怎么从中获利。这项研究具体地展示了，通过长期关系，你搜集了对未来有价值的信息。这本身已经够有趣了，不过研究没有就此停止，而是继续揭示中间人和他们的合作者更有趣的事情。通过仔细分析数据——客户的支付费率、工作人员的工资率，以及这两种费率随时间的变化——研究者发现，随着价值的增长，中间人获取了工作人员收入增长中的一大部分。这对中间人来说是有利的，但是只有合作伙伴受益还远远不够，是的，中间人要为买卖双方创造价值，他们自己也得从中获利。那是什么使得中间人在这种三方关系里能够获得更多的增加价值呢？

这个问题的答案是此项研究的第二大发现。尽管工作人员和中间人是合作者，他们互惠互利且互相依赖，但是这种关系并不是完美对称的：工作人员对中间人的依赖要大于中间人对工作人员的依赖。这就使得中间人可以和更多的工作人员保持关系，而工作人员则和相对较少的中间人或者雇主保持关系。研究者指出，如果工作人员能像中间人一样维系关系，那么这个工作人员就不需要中间人了。这种不均衡给了中间人更多选择，使得他们在薪酬谈判中拥有更多的筹码。一个项目，客户支付150美元，工作人员想要120美元，而中间人只想支付工作人员100美元，由于中间人比工作人员有更多的选择，所以最终他们定下来的价格会更接近中间人的价格。如果工作人员拒绝中间人的工作邀约，中间人可以去找他认识的其他同样适合这份工作的人。

婚礼策划人和职业中间人不一样：不像比德韦尔和费尔南德斯–马特奥研究的这种临时职业介绍人的浮动标价，麦肯尼收费固定，所以和供应商讨价还价并不会给她带来更高的收益。我怀疑过她是否会建议供应商收取更高的费用，但她并没有这么想。诚然，这些供应商都想让她高兴，他们也很想为丹佛地区其他活跃的婚礼策划人提供服务。供应商提供最棒的服务和最有竞争力的价格，因为他们知道麦肯尼有很多备选

供应商，就好像临时职业的中间人有很多工作人员可供推荐给客户一样。就这样，麦肯尼做出更好的匹配并且能激发供应商提供更好的服务。服务质量上的真正提升解释了为什么她现在的价格远远高于前几年她刚入行时的价格。

[1] Matthew Bidwell and Isabel Fernandez-Mateo,“Relationship Duration and Returns to Brokerage in the Stafng Sector,”Organization Science(2010).

确立共同标准

在查阅第三方如何保证另两方诚信相待的相关研究时，我被洛斯·阿拉莫斯国家实验室的经济学家和社会学家里卡尔多·博埃罗（Riccardo Boero）的研究深深吸引了。他在投资博弈领域做了几个实验。

他解释说，他做研究的动力源于自己的祖国意大利的重大经济变化。[1] 意大利的工业区有成千上万的小工厂，一般都是家庭经营模式，这样的繁荣景象已经持续很久了。他把这些工业区比作没有科技含量的硅谷。每家公司都经营得很好，和当地的其他公司和平相处，对待供应商、工人和顾客都有规范。长久以来，这些公认规范带来的高度信任使他们一直优于其他联系不紧密的生态环境中的竞争者。博埃罗解释道，20世纪90年代开始，这一切开始动摇，“中国和全球化的经济发展，使意大利的企业更关注自身利益而非共同利益”。

他和他的同事开始思考，商人是否能够通过其他方式培养信任：如果你不能指望和同一批合作伙伴长期工作、遵守共同规则和相互信任，你还能做些什么？

针对这个问题，他们做了一个实验。研究者将投资博弈实验做了调整，让陌生人（随机配对）在每一轮之后互相打分。[2] 这些分数会一直累积着，你可以通过这个分数知道这一轮博弈中对方信誉的好坏。这种标准的博弈实验在规则上的变化令大家更加愿意合作，你大概也想到了：玩家A虽然不会再和玩家B一组（也许因此想要欺骗B），但她尽力做出值得信任的行为，因为她知道如果不这样做，B可能告诉C、D和E，这些人都不会再相信A；A的欺骗行为从长远来看得不到一点好处，所以A愿意表现得更值得信任。信誉就是这么发挥作用的。

只要条件合适，这种舆论监督就会充分发挥作用。但是在现实世界的许多情况中，条件并没有那么合适。在大环境中有一个问题：参与者太多的时候，就算B把自己和A合作的经验告诉C和D，其他参与者（E、F或者其他人）并不一定会知道。“在这样的情况下，参与者知道未来的合作伙伴不一定知道他们的信息，”博埃罗说，“欺骗不再那么糟糕，总体来说，我们认为信誉的传递越不确定，信誉体系就越容易崩

塌。”在金杰·吉恩关于中国类似eBay的平台的研究中也提到了：没有信誉信息的广泛传播，全体系中的信任度就很低，人们会倾向于只和过去有过成功交易的人或者那些恰好听说信誉不错的人做买卖。

这种参差不齐的流言传播是人们表现欠佳的部分原因所在。博埃罗的研究还指出了另外一个原因：缺乏既成的良好行为规范。在投资博弈中，怎么做才是值得信任的？返还一半的钱（15美元）吗，全部返还吗？还是只要超过10美元就可以了？良好的行为规范在一个如此简单的游戏中尚且这么难以界定，更不要说在真实的商业环境中，各行各业的情况不一样，各种文化背景不一样，甚至公司和公司还不一样了。比如，什么叫准时或者准时支付？如果没有对标准的认同，那么就算有良好意愿，想要做对的事情，参与者之间也会产生压力。有人可能比既定时间晚到5分钟（或者收到支付通知几天以后才支付），在她的想法里，这就是准时，说不定还觉得自己早了呢，但是另一个人已经等得不耐烦了。在我们展示中间人减少此类摩擦的实例之前，先来看看实验室里是怎么做的。

与加里·沙尔尼斯以及他的同事一样，博埃罗和他的研究伙伴也在基本投资博弈中增加了一个第三方。不过沙尔尼斯的博弈是一次性博弈，第三方可以惩罚受托者。而博埃罗的博弈是重复性博弈，第三方的职责是对大家的行为进行通报。一些研究人员认为，在规模较大的团体里，信誉传播不广，一个专门的第三方会有帮助。博埃罗解释说，这样做是为了验证在第三方没有收益的情况下，他的“流言”也会对维护诚信行为发挥作用。的确，第三方流言起到了一定的作用：当第三方通报参与者的行为时，参与者会比在一次性投资博弈中表现得更加值得信任，而受托者也犹如参与自己报告一手经验的博弈时那样值得信任。

多年来，我读过很多关于信誉实验的论文，也曾亲身参与其中，当我第一次读到博埃罗的实验时，我被这种与众不同的方式深深地吸引了。在大多数的信誉实验中，参与者能看到（一般都是在电脑屏幕上）其他参与者详细的行为记录，比如，展示一个表格，里面记录着每个人在每一轮投资博弈中返还了多少钱。在博埃罗的实验里，第三方并不是明确地报告每个人的行为，而是用积极、消极和中立来评价他们。

博埃罗这样设计实验有两个原因。第一，为了减少参与者的不便。如果你是一个投资者，你得看每一个受托者的各轮数据，处理大量信息，然后大家还会简单地标记受托者值不值得信任。第二个原因更有趣，并且还向我们展示了强制者在现实生活中的作用，巧妙地传递标准

是什么。

在博弈开始前，人们对其中好坏的判断相当主观，而且各不相同。比如，有的投资者认为收到10—15美元是中立的，而有人认为收到15美元是积极的。关于好的行为没有一致的意见，而且也没有公认的标准。当人们开始博弈的时候，投资者和受托者互动，他们都从第三方那里得到反馈。第一轮评价之后，接下来他们的行为会向这个评价者的标准靠拢。即使这个标准和投资者的标准一样有点主观，但是大家都开始适应这个第三方的标准。博埃罗假设自己就是一个第三方扮演者："我说一个回馈不到10美元的人是积极的，就没人能说我不对。"第三方渐渐地发现存在一个标准，他们并没有受到任何激励去维护这个共同标准。关于好坏的标准开始缩小：好的受托者的形象逐渐浮现出来。"这种收敛的现象很令人惊讶。"博埃罗说，因为它恰恰产生于和第三方的互动中。

经济学家倾向于相信，只要有机会，人们都会逃避和欺骗。大多数时候，他们是对的，隐蔽行为是个问题，机会主义总有可乘之机。经济学家奥利弗·威廉森（Oliver Williamson）将这种行为称为"欺诈性地追求自我利益"。[3] 机会主义是一股值得深思的力量，这也是本章重点讨论这个问题的原因。但是，我们不要被机会主义蒙蔽了双眼，人们有时没有达到我们的预期，也可能有其他善意原因：他们根本不知道我们的预期是什么。参与者有时不是出于狡诈，而是因为无知，才会犯错。

在现实生活中，中间人就像博埃罗投资博弈实验里的第三方那样，能够看到并且建立行业的标准，并传授给新人，使每个人都遵守这些标准。唯一的不同就是，职业中间人不像游戏里的第三方，他们是有报酬的。

模特行业就是这样。买方和卖方互相不了解，中间人就像一个文化掮客在买卖双方之间斡旋。这方面的代表人物是詹娜·亚当斯（Jenna Adams），她是费城莱因哈德模特经纪公司的总监，同时也是顶级的模特经纪人。

模特经纪人一手是很多人才——模特和演员；另一手是客户，摄影师、电影制片人。广告经纪人有时因为某个项目需要找人时，也会来找模特经纪人。对客户，模特经纪人的基本职责就是为他们找到所需要的模特，尽可能符合客户的预算；而对模特，经纪人要为其谈判，争取符合其所付出时间和曝光度的收入。面对现在广告和告示牌等降低模特价

值的趋势，亚当斯说，多上镜才能多挣钱。“我们做双方的代表。”她说。

模特经纪人尽最大努力确保双方都做对的事情。如果卖方不知道买方期待的话，那就难办了。误会一般都来自对时间的态度，尤其是准时。就买方来说，比如一个摄影师，决不能容忍迟到，而模特，特别是新人，经常毫无时间观念。亚当斯知道她们的想法，“不就是拍拍照片吗，又不是在挽救生命。”但有些模特就是这么不靠谱。模特这个工作在外人看来很有趣。“光鲜亮丽，无忧无虑，无须一板一眼去工作。”许多模特都很年轻，完全不懂得怎么负责任。另一方面，买方则是完全另一派观点。他们不但更成熟，而且更有钱。一个模特迟到或者在最后一刻取消活动，她以为只不过是自己失去了活动酬劳。而对买方来说，仅仅一个小差错可能损失一大笔钱。亚当斯记得，有一次一个模特换了个新发型去参加买方的活动，而她的长发恰恰是被活动选中的原因——剪头发有时真的是件大事。

在许多社交场合，迟到10—15分钟不是什么大事，但是专业摄影不是鸡尾酒会。亚当斯比年轻模特更懂得，每一次活动都是一份收入，不论对其他模特来说，还是对所有工作人员来说。因此，迟到15分钟就会导致很多人几个小时的损失。这对摄影师来说成本太高了，这也是为什么他们自己也能找到模特，但还是愿意通过模特经纪公司去找。像亚当斯这样的模特经纪人可以设立标准，至少在这类情况下，模特经纪人会更多地参考买方的意见，而不是模特想怎么做就怎么做。亚当斯说，双方通过一个信誉良好的经纪人合作，“就靠谱多了”。

就像管理那些供应商的婚礼策划人一样，模特经纪人作为重复参与者，今天的行为连同明天的结果，她都要承担。亚当斯说，就是这么简单，“模特配合工作越顺利，她们的工作就越多”。反之，“如果她们不靠谱，总惹麻烦……那么我们的耐心也就只有这么多”。她从来不会对客户说模特不好，她只是终止合同而已。

莱因哈德模特经纪公司会解雇那些无法保证良好表现的模特，这说明它扮演的是有力强制者。相比之下，一个没法吸引顶级模特的差一点的经纪公司会长久容忍模特的不良行为，因为经纪人不想拒绝活动邀约。[4] 而成功的模特经纪公司，扮演强制者的话眼光更长远，这最终对公司和客户都有好处。解除和不靠谱模特的经纪关系，既保护了公司客户的利益，同时又保全了公司的信誉。这一点和婚礼策划人朱莉·麦肯尼很像，她把一个水准不够的司仪从供应商名单中划去，也是为了保

全自己的名声。模特经纪人终止合同，而婚礼策划人不再把司仪推荐给其他新娘，这两个中间人既自助也助人，帮助了他们的客户。

[1] 2014年3月10日采访里卡尔多·博埃罗。

[2] Riccardo Boero,Giangiacomo Bravo,Marco Castellani,Francesco Laganà,and Flaminio Squazzoni,“Pillars of Trust:An Experimental Study on Reputation and Its Efects,”Sociological Research Online 14,no.5(2009).

[3] Oliver E.Williamson,“Transaction-Cost Economics:The Governance of Contractual Relations,”Journal of Law and Economics 22,no.2(October 1979):234.

[4] 我们并没有谈到那些最差的经纪人，捕食者类型的经纪人会席卷有望成功的模特的钱，却不给她们安排任何工作。

左右为难？

与此同时，中间人也不能忽视卖方的利益，对模特经纪公司来说，模特和付费的客户一样重要。尽管模特需要达到客户所重视的准时和外表的要求，但是客户有时也不是什么都知道。“有客户闯进来，说不清楚自己要找什么样的模特，这种情况并不少见，还有的就是来要照片，”亚当斯说，“我们的模特也会遇到那种去了才知道是做内衣展示的情况。”这种工作的价格比一般活动要高。“有时候，说是平面拍摄，结果模特到现场发现还有摄像机。”客户常常过了合同期限还在使用照片。在这些情形下，经纪人就需要和客户谈一谈，才能保护模特和模特经纪公司的利益。

为了最大程度减少双方的不愉快，模特经纪公司尽最大的努力“一丝不苟抓细节”。亚当斯说：“我们现在用邮件沟通。这样做，在沟通确认的过程中，人为错误就会少一些。我们不断地跟进再跟进。”这个方法和OpenTable用来确保就餐者出席就餐的方法异曲同工：人都会犯错，可能是出于无知，但被认为是恶意的，这并不是一个好主意。[1]中间人可以随意制造混乱——随便打个电话瞎说一通——但是有效率的强制者则正好相反，他们会明确信息，强化信号，改善双方的沟通。

矛盾并不都来自误解，如果有一方故意欺骗，尤其是客户的话，那么就需要出面协调。“有的客户事事都追求速度，”亚当斯说，“我们则通常要拖着他们一点。”这样做可能会让客户生气，因为商人都不愿意被牵制。OpenTable的创始人查克·坦普尔顿对我说过，他想维护就餐者和餐厅的利益，但常不能如愿。当有矛盾出现的时候，公司不愿意失去餐厅一方，他是这么解释的：“因为餐厅是付钱的那一方。”（对OpenTable而言）。而模特对于模特经纪公司的价值远远高过就餐者对于OpenTable网站的价值，因此模特会期望公司能够维护自己的利益，不受那些投机取巧的客户侵害。尽管经纪公司尽量公平地去解决纷争，但偶尔还是会出现左右为难的情况。亚当斯能想起来至少有那么一次，经纪公司无法令任何一方满意，最终同时失去了客户和模特，当然，这是最糟糕的结果。

因为所在模特经纪公司的强大地位，亚当斯能正确看待这些特殊情

况。她指出：当事人也许并不在乎解决方法是否公平，他们只是不满于没有听到他们想听的回答。无论何时，亚当斯都清楚地知道，扮演坚定的强制者是正确的做法。“你会达到一个高度，”她说，“做事情有自信，能制定规则。如果客户不满意，就请他去别处再看看。”模特经纪公司也和OpenTable等其他双边市场一样，通过间接的人际效应受益：模特经纪公司维护模特的利益，这样能吸引最好的模特，最好的模特吸引优质客户，客户遵守模特经纪公司的职业规范，这些规范反过来令经纪公司和模特都受益……

认证者和强制者都能保护买方免受风险，但这并不是管理风险的全部。下一章，我们来看看中间人怎样扮演风险承担者的角色，并避免自己暴露于不必要的风险之中。

[1] 这是典型的“在可以用愚蠢解释的情况下，不要用恶意揣度别人”，这个原则有时被称为汉隆的剃刀（Hanlon’s Razor）。

第四章　风险承担者：减少不确定性

角色定义：从银行、保险公司到批发商，这些公司都通过承担风险赚钱。通过创建分散化的投资组合，他们比合作伙伴更能自如地应对波动。不论是画廊主人、风险投资人还是提供按需服务的互联网平台，这些隐蔽的中间人都适用于这样一个共同原则：他们比合作伙伴的风险承担能力更强。要成为杰出的风险承担者，其关键因素在于：能通过外部风险识别内部风险，在承受风险的同时避免风险。

正面我赢，反面你输？

每一个商人都得面对风险，中间人却处于可以在风险中获利的独特地位。要想扮演好风险承担者这个角色，首先要明白这份工作的风险。

当我们同时说起中间人和从风险中获利时，你脑海里浮现的也许是中间人毫发无伤坐享其成——那种“正面我赢，反面你输”的风险承担者显然并没有承担什么风险。这种寄生虫型中间人的极端例子就是美国国际集团（AIG），这个“大而不倒”的保险巨头曾经从美国纳税人手中获得850亿美元的紧急财政救助，当时次贷危机爆发，公司损失惨重，主要是因为其销售高风险的信用违约互换产品。[1] 公司根本无法支付当时承诺的高额保费。[2] （你应该还记得在导论里谈到的关于热度和能力的研究，美国国际集团是当中最卑劣的品牌之一，被认为既没有能力也不在乎他人的利益。）不幸的是，美国国际集团并不是唯一的风险转嫁中间人。许多财务顾问也是此类货色，你的账户损失惨重或者他们玩忽职守，这丝毫不妨碍他们收取账户管理费。金融领域之外还有很多例子，比如那些无所作为的招聘专员，他们把自己的工作当作一种数字游戏，发出足够多的简历，总能命中。这种不承担风险的做法就像在“撞大运”。

你也许还会想到一种掠夺型中间人，就像迈克尔·刘易斯（Michael Lewis）在他的《高频交易员》[1D] （*Flash Boys* ）里批判的高频证券交易员那样，他们本应受客户委托进行交易，却通过不公平的优势而大发横财，他们不但没有降低反而增加了股票的波动性。[3] 这种强大的中间人把风险转嫁给小人物的普遍现象还远远不止于此。总承包商通过“附条件支付条款”（pay-if-paid）把风险转移到分承包商身上。[4] 保险公司成年累月收取保单持有人的保费，却用五花八门的理由拒绝支付赔款。[5] 我将他们都称为“捕食者”，他们本该尽心尽力为客户谋求利益，却欺骗玩弄这些小人物。

我重点介绍一下优秀的风险承担者类型：合作者。优秀的风险承担者和他们的合作者一荣俱荣，一损俱损。他们控制风险，不依赖运气，并且能够辨识哪些是他们应该承担的风险。

[1] Matthew Karnitschnig,Deborah Solomon,Liam Pleven and Jon E.Hilsenrath,“U.S.to Take Over AIG in$85 Billion Bailout;Central Banks Inject Cash as Credit Dries Up,”Wall Street Journal,September 16,2008.

[2] Nicolas Kervyn,Susan T.Fiske,and Chris Malone,“Brands As Intentional Agents Framework:How Perceived Intentions and Ability Can Map Brand Perception,”Journal of Consumer Psychology 22,no.2(2012):166–176.

[3] Michael Lewis,Flash Boys:A Wall Street Revolt(New York:Norton,2014).

[4] Margie Alsbrook,“Contracting Away an Honest Day’s Pay:An Examination of Conditional Payment Clauses in Construction Contracts,”Arkansas Law Review 58:2005–2006.

[5] Charles Duhigg,“Aged,Frail and Denied Care by Their Insurers,”New York Times,March 26,2007.

[1D] 《高频交易员》一书于2015年4月由中信出版社出版。——编者注

艺术品市场

如果你是当代艺术品这种高度不稳定市场的中间人，而又不懂得如何处理风险的话，恐怕就没法在行业里长久生存下去。贾森·霍雷什（Jason Horejs）是亚利桑那州斯科茨代尔市一家名叫“上都”的画廊的经营者。他很早就很深刻地领教了这个道理，因为他的画廊开业时间是糟糕的2001年9月11日。

作为艺术家的后代，他最初在别人的画廊工作。等到他打算自立门户的时候，以为自己已经很了解这个行业。他工作的那家画廊生意好得不得了，他自己也想试一试。[1] 上都画廊开在市中心的主街上，两旁都是棕榈树。这里是城里的艺术品区，游客和当地度假区的屋主们度假时，都喜欢到这里来走走逛逛。（画廊面积2300平方英尺[1E]，如你所想的那样，租金很高。）“然后，艺术品市场戏剧性地变了。”霍雷什回忆道。“9·11”事件之后经济下滑，互联网泡沫破裂影响到每一个人。

美术是最随意的消费类别，人们失去工作或者投资暴跌的时候，艺术品首先成为牺牲品。即使特别有钱的人，也会勒紧腰包，这种大额消费此时会显得不合时宜。因此，霍雷什在自己店铺并没有看到他以往经验中的那种繁荣景象，呈现在他眼前的都是赤字。“我们当时靠存款、家人投资和信用卡拆借度日，”他回忆道，“直到2004—2005年，生意才开始慢慢稳定，可以自负盈亏，并且慢慢开始还贷。”

但是，这种稳定的局面并没有持续多久。2008年的经济大衰退迫使霍雷什辞退了员工。当地的几家画廊都倒闭了。[2] 画廊不能通过买保险来抵御经济危机，霍雷什只好借助家庭这个由来已久的非正式担保。“我妈妈当时到画廊来义务帮助我，我真是非常幸运。”他说。当生意又好转起来的时候，他就给母亲支付薪水，雇用她为画廊总监。

大多数人根本看不到这类风险，包括经常抱怨画廊高额佣金的艺术家。（上都的佣金是销售价格的40%—50%，艺术家每幅画有50%—60%的收益，这在当时很有代表性。）霍雷什说，没有经验的艺术家常常抱怨佣金，而自己卖过作品的艺术家才懂得促成交易所需要的努力和挑战。艺术家有很多选择，那些委托画廊出售作品的艺术家很看重画廊

为自己所做的一切。不过，就算市场营销活动很容易被人注意，画廊的艰难时刻也很容易被忽视，这主要是因为画廊有意这么做。“就算日子不好过，画廊也会竭尽全力营造一派欣欣向荣的景象并从中受益，”他解释道，“你不会希望你的顾客感觉到你正身处困境，怀疑你是不是还能继续经营。即使你不能承受大衰退的后果，艺术家也很可能看不到这种情况。”

霍雷什所描述的现象对其他中间人也适用。所有靠客户吃饭的人都想展现成功，而不是失败，即使那些失败不是他们的错。潜在合作者会通过结果去判断中间人，根本不会考虑结果到底是因为运气还是能力。因此，演艺经纪人会吹捧自己的客户多么出名多么成功，而不会提及你根本听都没听过的客户；地产经纪人会跟你谈那些成功出售的房子，而不会提及很多个月后依然挂牌待售的房子；风险投资人的网站上也都是他投资成功的项目，而不是那些无名项目。最终的形象并不是客观的，而是会受到中间人刻意塑造积极形象的干扰。除了在形象管理上煞费苦心，中间人还会对风险进行小小的掩饰。成功的创业者会提起过去的失败挫折，而那些失败的创业者（验证了坚持不一定都有回报）则不会有一个听众。[3] 我们常看到票贩子把票卖得比票面价值高很多，却很少看到他们兜售那些不怎么受欢迎的演出门票，他们宁愿待在家里也不愿意去做这种差劲的投资。[4] 观众们即使知道这种“成功偏差”，也不会觉得纠正它很重要。[5] 造成的结果就是，风险承担者的工作看起来没有实际中那么危机重重。

[1] 2014年9月25日采访詹森·霍雷什。

[2] Amanda Lee Myers,“The Art of a Recession:Gallery Owners Struggling,”Associated Press,July 25,2009.

[3] 这一观点，See Jerker Denrell,“Vicarious Learning,Undersampling of Failure,and the Myths of Management,”Organization Science 14,no.2(2003):227–43。

[4] Patrick McGeehan,“When the Home Team Stinks,So Does the Scalping Business,”New York Times,December 3,2009.

[5] 不能纠正这种偏见的做法被称为“选择忽略”。See Jonathan J.Koehler and Molly Mercer,“Selection Neglect in Mutual Fund Advertisements,”Management Science 55,no.7(2009):1107–121。

[1E] 1平方英尺=0.0929平方米。——编者注

“我不想只依靠一个艺术家”

诚然，中间人的工作有风险，但是中间人与他们的合作伙伴相比，还是能承担更多风险。他们比买方和卖方接触的人更多，应对某些风险的本领也更大。就拿画廊和艺术家的例子来说。正如霍雷什所说：“很难想象还有比艺术品市场对艺术家来说风险更大的市场了。”他感同身受，知道自己的事业和艺术家紧紧相连，总是鼓励艺术家尽可能地多样化经营。尽管大多数画廊都要求地区专营权——比如，霍雷什签约的艺术家不能把自己的作品卖给斯科茨代尔市的其他画廊——但是艺术家可以在全国甚至全世界推广自己的作品，霍雷什鼓励他们这么做。这样的话，即使一个城市出现低谷，至少还有别的机会去弥补这个损失。艺术品位是相当主观的，在一个地方卖得不太好的作品可能在波兰却很受欢迎。波动性不可避免，哪怕是已经很成功的艺术家，其作品销量也是不可预测的。“这个月可能不错，”霍雷什观察到，“但下一笔成交可能是几个月又几个月之后的事了。”

这种饥一顿饱一顿的情况并没有规律，不能被称为循环，但画廊经营者可以避免这种情况的发生。他们也会遇到风险，就像霍雷什开业时候的遭遇那样，但是因为签约了很多艺术家，所以在处理艺术品市场这种不确定性的时候，他们处在更有利的位置。第一，无论他合作的艺术家多么成功，他都不会把所有的鸡蛋放在一个篮子里。“我不想只依靠一个艺术家，”他说，“那样的话，我就太过脆弱了。”

同样的规则也促使他签约了很多类型的艺术家。在纽约曼哈顿的艺术区苏豪区，热门画廊和著名艺术家强强联合，但也有很多无名画廊是艺术家自掏腰包才展示其作品的，霍雷什觉得上都“正处在这两者中间”，[1] 有多样化经营的空间。在他的画廊中，从地区知名的艺术家到全国知名的艺术家，致力于各种形式和原料的创作，包括绘画、雕塑、摄影、玻璃、珠宝等。艺术品的价格范围也很大，既有路过进来看看的游客可以接受的价格，也有几千美元的雕塑，1500—7500美元不等的画作。霍雷什还开展了网上业务，通过这个渠道，他能代理更多艺术品，只是佣金比较低。

霍雷什不可能规避像2001年和2008年这种全行业的风险，但是他致

力于多样化经营来规避风险。在这个行业里，多样化经营不仅帮助了他，在某种程度上，也降低了交易伙伴的风险。如果没有画廊经营者，艺术家要自己支付租金和其他市场费用，不知何时才能收回成本。大多数艺术家都不能承受这种赌博。比如，一个艺术家有自己的画廊，只展示自己的作品，如果几个月卖不出去一幅作品，她的市场预算就消耗殆尽了。霍雷什的多样化经营使他能保持一些艺术家作品的库存，因为其他艺术家作品的成交额足以支付租金和其他费用。在别的行业，中间人多样化经营的能力为交易伙伴带来了极大的利润。下面就来介绍一个鲜活的中间人案例：世界上最大的海产品枢纽。

[1] 霍雷什比你想象的传统画廊经营者更倾向于收费服务的模式，他认为应该有更多的画廊采用这种模式，而不要利用艺术家的虚荣或者天真。如果卖方看中了画廊里的作品，想越过画廊和艺术家直接联系，那么画廊经营者肯定不愿意承担展示这位艺术家作品的费用。关于这个问题更详尽的论述，See Jason Horejs,“Should Artists Show Their Art in‘Vanity’Galleries?”Red Dot Blog,September 25,2013,retrieved from http://reddotblog.com/artists-show-art-vanity-gallery/。

鱼市场的中间人

你在东京任何一家餐厅吃的金枪鱼，都来自东京最著名的鱼市——筑地市场。这里有40个足球场那么大，出售的产品从海带到鱼子酱，应有尽有，每年的海产品成交额高达55亿美元，是全世界最大的海产品枢纽。不论你在新宿商业大厦的顶层餐厅用餐，还是在地铁站的午餐柜台买便当，抑或是在离城中心几英里外的小区寿司店随便吃吃，所有餐厅的金枪鱼都是从这里采购的。这些在东京的餐厅都在筑地市场买鱼，他们按照顾客中意的品质采购一天所需的分量。

诚然，鱼是很容易变质的。厨师都是亲自来选购，但这些金枪鱼在卖给厨师之前，还要经过至少两个中间人。第一个中间人是筑地市场的拍卖行，天亮之前，他们就从几十个固定的渔民那里收到委托贩卖的鲜鱼。拍卖行从成功竞拍的第二个中间人那里赚取佣金。这第二个中间人就是那些买来整条金枪鱼的批发商，一两个小时之后，他们就在各自的摊位上，将一块一块的金枪鱼肉摆上货架，数以千计的餐厅和城中美食地图上的夫妻小店都是他们的顾客。整个过程不过几个小时，筑地市场除了金枪鱼还有很多其他海鲜,比如农场养殖的黄尾鱼、从迈阿密运来的龙虾。这里有各种各样的拍卖行、各种各样的批发商，以及各种各样的餐厅经营者、选购者所需的各式海产品。

表面上看，这个过程就是传统的“大量采购，分批出售”：一个人买很多东西，然后分批分类小量卖给别人。但实际上，还有别的门道。“别的门道”和金枪鱼的体型与价格有关，其他鱼类则相形见绌。普通的4—8磅 [1F] 的金枪鱼，两三美元就可以买到。而一条蓝鳍金枪鱼随随便便就可以超过600磅，要远高于其他大型同行买家能够给得起的报价。金枪鱼很受欢迎，而且数量越来越少，所以整条鱼的批发价格很高，一般都在10000—20000美元。 [1]

上面所说的一切表明，买下整条金枪鱼的批发商其实承担了很大的风险。人类学家西奥多·贝斯特（Theodore Bestor）在关于筑地市场的全面研究中解释过，就算买方有时间去检查每天捕上来的鱼，他们也不能断定鱼的品质：他们会从身体的形状、鱼皮的状态以及切下鱼尾的地方去判断鱼的品质。如果一条金枪鱼表面上看起来不错，里面却都是寄生

虫怎么办？[2] 如果这鱼被冷冻过了怎么办？这些情况都发生过，这两种情况以及其他类似的情况都会造成买方的重大损失。不幸的是，除非把鱼买下，拿回到摊位，把鱼切开，否则没人能确定鱼的真正品质。

餐厅经营者不用担心这些风险。当他们到批发商的摊位购买时，金枪鱼已经被切成条、块或者其他形状摆在那里，已经能用肉眼辨别新鲜与否。这条金枪鱼如果有病或者有些部位不太好的话，批发商和拍卖商已经都处理过了，这些都是托了“金枪鱼法院”的福。[3] 买鱼的厨师甚至都不需要知道，是法院规定批发商仔细检查，还是法院下令拍卖行退还批发商全部或部分支付的价格，中间人就承担了所有的风险。

纵观很多行业，都是如此，尤其是在风险不可预测的情况下。一方面，判断不足或者其中某一方没尽力会造成一定问题；而另一方面，大自然的不确定性也是一个因素，律师称之为“不可抗力”。[4] 风险承担者协助买卖双方平稳处理交易中可能遭遇的一切变动，不论是有保险的灾祸，还是币值波动，或者是日复一日的需求变化。

为什么中间人应该承担风险？一方面，他们比交易伙伴更有能力去分散风险，通过分散风险以求收入能够弥补损失。画廊经营者签约几十个艺术家，尽管不能避免全部风险，但还是可以分散不少风险，上都就是一个例子。出版社一年列出几十个甚至更多的书目，也是一种“赢得一些，失去一些”的态度，出版社不会依赖一个作家，因为一般来说，一个作家两年才能写出一本书。同时，出版社为了降低作家的风险，还会按照未来销售预估的一定比例来提前支付报酬。出版行业不太景气，尽管出版社已经把一部分风险转移到作家身上，比如说“预付金”现在基本不提了，[5] 但出版社还是承担着很多风险，编辑、封面设计、印刷和相关费用都是由出版社支付的。自费出书的作家得自己支付这些费用，还寄希望于能多拿一些版税来平衡这些费用。在一个自费出版物销量不超过150册的市场上，这几乎是不可能的。[6] 有些出版社每年出版几十本书，和作家相比，他们抗风险能力要强得多。

[1] Kenneth Brower,“Bluefn Tuna,”National Geographic,March 2014。每年筑地市场拍卖的第一条金枪鱼一般都会卖个好价钱：2013年1月，一位连锁寿司餐厅的经营者为了寻求曝光度，用176万美元买下了一条222公斤的金枪鱼。Anna Mukai and Yuki Yamaguchi,“Japan Sushi Chain Pays Record$1.76 Million for Tuna at Auction,”Bloomberg,January 7,2013。

[2] Theodore C.Bestor,Tsukiji:the Fish Market at the Center of the World(Berkeley:University of California Press,2004),257.

[3] 值得注意的是，金枪鱼法庭起到的功能是私人强制者。金枪鱼法庭需要判决的关键问题

是批发商是不是已经从外观上判断出这条金枪鱼质量欠佳。更多关于金枪鱼法庭是怎么进行私人强制的内容，See Eric A.Feldman,“The Tuna Court：Law and Norms in the World’s Premier Fish Market，”California Law Review 94,no.2（2006）。

[4] 所谓的“不可抗力”是指人力不可控制的事件。在合同法里，“不可抗力”条款的意思是，如果发生了一方无法控制的事件使她不能履行合同义务，那不能追究她的责任。同样，在侵权法里，不可抗力可以降低某人的过失责任。

[5] 出版经纪人埃里克·西蒙诺夫（Eric Simonoff）在《纽约时报》的采访中调侃说：“现在我们注意到，预付金一般都在第三版、第四版甚至第五版的时候才支付给作家。对作家来说，那已经不是预付款了，而是拖后支付。”See Michael Meyer，“About That Book Advance...，”New York Times，April 10，2009。

[6] Alan Finder,“The Joys and Hazards of Self-Publishing on the Web,”New York Times,August 15,2012.

[1F] 1磅=0.4536公斤。——编者注

分摊风险的前景和危害

有一条普遍的真理，即最能承受风险的一方如果承担了风险，那么交易双方都会受益。中间人能承受风险，并通过收取风险溢价从中获利。越想规避风险的一方，越不会介意支付风险溢价来降低风险。可是为什么我们看不到中间人承受绝大多数风险呢？

这个风险分摊问题的答案还是逆向选择和道德风险的老问题。世界上绝大多数的经济产出都是努力和机遇的结合体（或者说是技能和运气）。一个销售人员卖出多少产品和很多因素有关，比如她的努力程度，她的销售能力，还有很多完全不在她掌控之内的因素，比如产品质量和经济形势。销售人员不应该为这些外部风险负责，她所在公司（有很多销售人员）能更好地承担这些风险。那是不是公司应该不论销售人员卖出去多少产品，都发一样的工资？这是一个很难回答的问题，它与一系列因素有关。我们看到，尽管在很多成功的企业里，有按小时支付工资的员工和佣金制的销售人员，[1] 但是固定工资体系不相称地会吸引无能销售人员，且导致有能力的销售人员消极怠工（道德风险）。逆向选择促使有能力的销售人员都去了按工作表现支付报酬的公司。总而言之，一方越是认为风险大，另一方努力工作得到的激励就会越少。这是一种压力：一方面，双方要从分摊风险中获利；另一方面，分摊风险改变了动机，也增加了风险。经济学家非常熟悉这种风险分摊和激励的权衡，这种情况在很多环境下都存在，而不仅仅存在于销售领域。[2] 成功的中间人靠分摊风险和为买卖双方提供激励而立足于世，他们也深深明白这个道理。但根据普通人对中间人决定的评价来判断，我们中的很多人似乎并不明白这个道理。我们来看看下面几个例子：

•单身妈妈支付公寓的按揭贷款有困难，准备再次贷款，可是申请被退回了，因为她最近刚刚失业，这也是她还贷困难的原因。[3] 而马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）却用自己那栋595万美元的大宅再次贷款成功，并且利率只有1.05%，比全国平均值的一半还低。[4]

•一名50岁男子罹患晚期前列腺癌，正在进行激进治疗，他申请了一份人寿保险来保障家人，以防最坏的情况发生。保险公司拒绝了他，让他12个月后再申请。[5] 与此同时，同一家保险公司向年轻家庭做宣

传，希望他们能每月支付低额保险费来购买保险。

•一个意气风发的儿童绘本作家从来没有出版过一本书，她把自己的手稿寄给儿童绘本市场的出版经纪人，可是完全被忽视了。而与此同时，某电影明星的第一份手稿却有很多经纪人争相为她出版。

你看出什么名堂了吗？人们觉得这些事情很讽刺，甚至不道德。为什么不和最需要你的人做生意？而那些管理风险的人却并不这么看。

公众认知和风险承担者的观点不同，下面还有一个有趣的例子。这个例子来自精算师协会开展的保险公司公众认知调查报告。[6] 该报告指出，风险分级——根据风险的成本来分类——是保险行业的基础部分。如果这方面没做好，会导致很多可怕的后果。报告中，一名精算师分享了某个在这方面出了差错的保险公司的故事，这是一家主营财产保险业务的公司，它当时决定开展汽车保险业务。“新的管理层认为，居住在芝加哥蓝领社区的人们受到了不公正的待遇，他们的汽车保险费率太高了，”一名精算师回忆道，“基于这种信念，管理层没有理会精算证据，决定这些蓝领社区居民的汽车保险费率应该和其他几乎不出汽车事故的人群的费率一样。”报告上这么写着。这家公司名叫Prudence Mutual（意为“相互谨慎”），精算师冷淡地强调说，这个决定却极为不谨慎，因此，该公司最终破产了。

研究者通过关注风险分级，发现公众根本就不相信保险公司会努力去避免灾祸，这对保险公司和保单持有人都没有好处。事实上，大众对风险分级的看法和保险行业从业者南辕北辙。保险行业从业者认为风险分级是一种公平合理的做法，低风险人群不必为高风险人群埋单，而公众则认为风险分级不公平。保险行业从业者把签单看作目标，而公众认为保险公司会拒绝理赔。保险公司认为设计风险分级的目的是避免逆向选择带来的种种问题，比如避免伤害全部人的利益，避免提高每个人的成本，但是公众则认为这是为了压榨利润。

保险行业是通过承担风险获利的传统行业，存在风险的其他行业中间人也面临着同样的困扰。保险公司拒绝理赔的观点和把中间人看作“看门人”的观点一样，都忽略了一点，那就是中间人如果不信守诺言，就根本赚不到钱。要想在不确定性中发展，就要积极地迎接风险。就像前面“认证者”和“强制者”那两章所写的那样，中间人必须具备避免逆向选择和抵抗道德风险的能力。因此，从风险中获利，如同成功的保险公司一样，中间人必须能够分清下面这两种风险：

内部风险。这是我的叫法，其实是金融学者所说的“交易对手风险”，它指的是因为交易合作者的特点和行为而产生的风险。换句话说，内部风险是由信息不对称（逆向选择和道德风险）造成的。承担风险的中间人应当避免内部风险，这种风险既会给他们自身也会给合作伙伴带来损失。比如，放款方在处理无职业无财产的人员借款时，应当小心又小心、谨慎再谨慎。

外部风险。经济学家称其为“外生风险”，律师称其为“上帝的作为”或者“不可抗力”。这些风险人们无法控制。承担风险的中间人应当接受这些风险，他们可以通过分散投资来减少不确定性。避免外部风险似乎是一条安全之路，但其实是没有好好利用风险积极的一面，俗话说得好：“不入虎穴，焉得虎子。”当中间人只是简单地避开外部风险时，他为交易双方提供的价值会少很多。当他接受外部风险（同时避免内部风险）时，他们就能通过承担风险获利。如果他们做得足够好，还会赢得英雄般的尊重，这对大家都有利。

为了说明在现实中如何区分内部风险和外部风险，我们来讲一个超级成功的风险投资人的故事。

[1] Kathleen M.Eisenhardt,“Agency-and Institutional-Theory Explanations:The Case of Retail Sales Compensation,”Academy of Management Journal 31,no.3(September 1988):488–511.

[2] 关于这种权衡更多的内容，See Bengt Holmstrom,“Moral Hazard and Observability,”Bell Journal of Economics 10,no.1(Spring 1979):74–91.For a more nuanced view,See Canice Prendergast,“The Tenuous Trade-of Between Risk and Incentives,”Journal of Political Economy 110,no.5(October2002):1071–102)。

[3] Mark Koba,“No Job?Can’t Refnance?How to Talk to Your Bank.”CNBC,March 9,2009.

[4] Schuyler Velasco,“Zuckerberg’s 1 Percent Mortgage:Why Does a Billionaire Need a Loan?”Christian Science Monitor,July 17,2012.

[5] Susan Ladika,“Will a Health Condition Kill Your Life Insurance Options?”Fox Business,July 8,2011.

[6] John K.Booth,“The Image Crisis and the Actuary:Understanding Public Misunderstanding,”Record of Society of Actuaries 17,no.4B(1991):2389–2419.

风险投资人：打开闸门

小迈克·梅普尔斯（Mike Maples Jr.）是闸门资本投资公司（Floodgate）的创始合伙人，这是一家小小的风投公司（微风投公司）。因为早期投资了Twitter和DemandForce（营销软件公司）这两家公司而在业内声名鹊起。

梅普尔斯曾经是得克萨斯州奥斯汀市一家企业软件公司的创始执行总监，离开那家公司后，他开始用自己的钱投资创业公司。2006年创办闸门资本投资公司，标志着他成为一名天使投资人。到本书写成之际，闸门资本投资公司共投资了129家公司，其中31家已经“退出”——30家被大公司收购，还有一家（教科书租赁公司Chegg）已经上市。[1] 其他的持股公司，特别是Lyft和TaskRabbit，也快要到达成功退出阶段。梅普尔斯很自信，但对自己的成就表现得很谦虚。他有得克萨斯口音，说起话来“嗯”“啊”特别多，尤其是在他把自己早期的成功归功于运气时，或是在他把自己第一次投资经验归功于他人的时候。

像别的风险投资人一样，梅普尔斯一直在寻找和投资那些可能会成为大众赢家的公司。不像那些野心勃勃的投资者，他和公司的合作伙伴安·缪拉–郭（Ann Miura-Ko）从来不投大家都想投资的那种公司。他们反其道而行之，专门找他们所说的“雷霆蜥蜴”，即还在襁褓中的“哥斯拉”。[2] 闸门资本投资公司的投资相对较小——一般少于100万美元，有时只有5万美元——那种动辄投资1亿美元的风投公司承担的风险太大了。“作为投资者，拿大把的钱投在颠覆性的点子上其实是作茧自缚，”梅普尔斯告诉我，[3] “点子越颠覆，创业早期听上去越疯狂，你放大量金钱在这样的项目上就会更不放心。不过如果少投点钱，你会感觉能承受这些风险。我的观点是如果你想投资一个颠覆性的公司，那么最好分成10次，每次50万美元，而不是一次500万。”他并不是暗指那些大公司把鸡蛋都放在一个篮子里——所有的风险投资人都能看到一堆公司的创业计划书——而是说要谨慎对待大笔投资，不轻易放过每一个投资成功的可能性。“有很多合伙人的大公司每笔投资都很大，他们更需要规避风险。”梅普尔斯说。

保罗·格雷厄姆（Paul Graham）是Y Combinator公司的创始人，也

是投资种子阶段创业公司的坚定主义者，他在一篇题为“风险投资吸纳理论”的文章中直接表明了自己的观点。他说，每次投资都是几百万美元的大手笔，因为大额项目的管理费对公司来说会成为一种激励。他写道：“这也能解释为什么风险投资人做决定时会特别苦恼，以及为什么他们像进行体腔检查一样尽职调查。因为风险很大，他们必须谨慎。”[4]

尽管一些大公司的确做得不错——红杉资本、Accel、安德森·霍洛维茨基金和格雷洛克风险投资公司——但是过大的体量一定会妨碍高额回报。大公司不光投入多，还有许多合伙人，最终决定的时候一般采用表决制。所以即使大公司里一两个合伙人想投资某个疯狂的创业公司，可是其他合伙人如果不愿意，那么在表决阶段就无法通过。就像梅普尔斯所分析的那样，这类资金很难投给那些最离经叛道的公司。可是闸门资本投资公司则不同，它没有几个合伙人，也不用表决。合伙人之间不用互相猜忌。梅普尔斯说他们内部的口号是：“就是赢！”

[1] See 2014年2月4日的CrunchBase网站。

[2] 闸门资本投资公司这个名字的另外一层含义也是如此：梅普尔斯说的是公司处在“资本系统的上游”，旨在寻找那些价值超过5亿美元的特别公司，“期望能帮助他们打开闸门，迎接巨大的成功”。See Capital from Angel Investors:Mike Maples,Founder and Managing Partner,Floodgate(Part 3),”One Million by One Million Blog,July 14,2010,检索http://www.sramanamitra.com/2010/07/14/Seed-capital-from-angel-investors-mike-maples-founder-and-managing-partner-foodgate-part-3/。

[3] 2014年9月17日采访迈克·梅普尔斯。

[4] Paul Graham,“A Unifed Theory of VC Suckage,”PaulGraham.com,March2005,retrieved from http://www.paulgraham.com/venturecapital.html.

接受外部风险：非共识和正确

当梅普尔斯说起为疯狂的点子投资时，他所指的是自己接受了外部风险，因为疯狂的点子孕育了巨大的商机。这并不是说梅普尔斯认为投资就像掷骰子一样随意。他很清楚这一点，他说：“我们认为没有一家公司是一张彩票。”他把自己的成就归功于公司有限合伙人为了高额回报而进行的精心选择，每个投资都符合两个标准：“非共识和正确”。这是一个在精英风险投资人的圈子里很盛行的观点。

非共识指的是那些疯狂的点子。“在创业者陈述的时候，我们最喜欢听到的一句话就是‘我不确定这是不是合法’。”他说。Lyft的创始人洛根·格林（Logan Green）和约翰·齐默（John Zimmer）当初就说了一模一样的话，他们清楚地知道他们所设想的汽车共享计划和现行的出租车管理办法肯定是冲突的。梅普尔斯并不是要支持非法或是不道德的创业公司，他支持的是那些挑战现行不合理法规的公司，这些法规曾经是为了保护消费者的利益而制定，现在却不能代表消费者的利益。在之前的章节，我们讨论过，在先进的评价系统里的强制者能比政府部门起到更好的作用，引发更多更好的行为。可以这么说，比起合法，梅普尔斯更支持公平公正。为什么他喜欢法律灰色地带呢？“投资这种领域很好，因为长时间不会有竞争者。”他解释道。（尽管Uber也有类似的汽车共享计划UberX，梅普尔斯指出Lyft起步的时间比Uber发布UberX要早。）最终，法律是支持创业者还是严惩创业者，这是一个巨大的风险，许多人害怕承担，这恰好是其魅力所在。如果最终公平占了上风，那么收益将会是巨大的，因为它是非共识性的创举，所以没有其他人来与你分割市场。请注意，这也是外部风险，而不是内部风险。比方说，创业者没有懈怠工作而损害投资人利益，因为这样做他自己也会有所损失。梅普尔斯知道怎么避免内部风险且同时接受外部风险。

迈克·梅普尔斯并不是一开始就认可这种投资非共识和正确项目的观点，他当然也不是唯一一个有这种想法的风险投资人。马克·安德森（Marc Andreessen）是当下最知名的风险投资人之一，他用一个“2×2”的矩阵表示创业公司，而风险投资人应该关注非共识和成功的那个象限。[1] 即使最杰出的风险投资人也会出错，因此别说你不可能知道哪个公司会成功，你其实肯定知道哪个公司是属于非共识的。安德

森和合伙人本·霍洛维茨（Ben Horowitz）也多少以此为原则选择投资项目，他们的灵感来自投资顾问安迪·拉切列夫（Andy Rachleff），拉切列夫曾经是基准资本（Benchmark Capital）的合伙人，也是Wealthfront这家通过科技改变投资咨询行业的公司的创始人。[2] 而拉切列夫的“投资偶像”是霍华德·马克斯（Howard Marks），这个矩阵就是他画的。[3] 曾经是创业者现在是风险投资人的彼得·蒂尔（Peter Thiel）曾问道：“你觉得重要的真相里，哪些是没什么人赞成的呢?”拉切列夫也提到了例外论观点：逆向真理，也就是非共识和正确。

明白非共识的点子能带来最大的回报，这仅仅是第一步，因为最困难的是判断“正确”这部分。梅普尔斯在成立闸门资本投资公司之前就投资了Twitter。现在大家都能看出来这是一家超级成功的公司，还可能很“事后诸葛亮”地说投资这家公司简直想都不用想。不过最初投资时的情况并不是这样的。梅普尔斯回忆道，有几年，周围的人都嘲笑他投资Twitter。“早期时，人们会说：‘你怎么会投资一家做出来的产品只能用140个字描述的公司呢？这真是我听过最愚蠢的事情了。’”

投资了人人都觉得愚蠢的点子，就会产生这种问题。安德森说，人们曾认为爱因斯坦是疯子，也认为查尔斯·曼森（Charles Manson）是疯子，[4] 我们知道总是有这样的一类人。疯狂的点子总是具有冒险性，结局也往往出乎意料。可能极度成功，也可能超级失败，但是谁又能提前知晓呢？

[1] Russ Roberts,“Marc Andreessen on Venture Capital and the Digital Future,”EconTalk,May 19,2014,retrieved from http://www.econtalk.org/archives/2014/05/marc_andreessen.html.

[2] 本·霍洛维茨在接受斯坦福工程学教授汤姆·拜尔斯（Tom Byers）的采访时提到了拉切列夫的影响。Tom Byers,“Disrupting the Venture Capital Industry,”Stanford Technology Ventures Program,Entrepreneurial Thought Leaders Series,November 19,2014，检索http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=3438。

[3] Andy Rachlef,“Demystifying Venture Capital Economics,Part I,”Wealthfront Blog,June 19,2014,retrieved from https://blog.wealthfront.com/venture-capital-economics/.

[4] “Marc Andreessen on Breakthrough Ideas and Courageous Entrepreneurs,”interview at Stanford Graduate School of Business,March 8,2014,retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=JYYsXzt1VDc&feature=youtu.be.

布克小姐

扫一扫上面的二维码图案，加我微信

微信号：Booker527

公众号搜索：布克小姐（ID: MsBooker）

还有什么想要读的书？

加小编私人微信Booker527或搜索订阅号微信“布克小姐”

按照订阅号书单提示下载

从幂定律中受益

风险投资人有一个方法可以帮助他们进行此类重大决策，即两个极端并不是对等的。彻底失败的损失是有限的，大不了失去50万美元或者500万美元，而如果大获成功的话，价值则无法估量：有些顶级公司在退出阶段估值为5亿美元，甚至更多。风险分析家纳西姆·尼古拉斯·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）是《黑天鹅》[1G]（*The Black Swan*）的作者，他认为风险投资具有反脆弱性，总是随机获利。[1] 他写道，为了达成反脆弱性，需要减少失误的潜在成本并扩大潜在收益。“成功和失败之间是不对等的，这使得在乱序和不确定性中能够求得利益。”[2] 当你的失败有限而成功无限的时候，你就应该去拥抱风险。

这个道理恰好解释了风险投资，风险投资的回报遵循幂定律分配，这和我们熟悉的“80/20法则”差不多，[3] 只不过幂定律分配更加极端。研究表明，80个世界上最富有的人共计拥有1.9万亿美元资产，这相当于地球上财富排名靠后的一半的财富的总和。[4] 在《黑天鹅》一书中，塔勒布用了一个词语去形容这种极端的分配方式，那就是“极端斯坦”（Extremistan），具体指的是独立事件或者数据占整体的比例极不协调。[5] 风险投资就是极端斯坦，一年几千个项目的风险投资，也许只有大约15个能脱颖而出。这其中只要有一个项目——下一个Google、Facebook或者Twitter——令你赚翻天，剩下的项目都赔钱也没关系。彼得·蒂尔在《从0到1》[1H]（*Zero to One*）一书中说这是“风险投资最大的秘密”。“成功的基金最好的投资往往大于或等于这个基金所有其他投资的总和。”[6] 2004年，蒂尔向Facebook投资了50万美元（当时他还不是风险投资人），2012年，Facebook上市的时候，市值超过10亿美元。[7] 我们常常把激进的赌注和突然出现的亿万富翁联系在一起，对于蒂尔来说，他自己就是这样的人。

这种回报形式意味着，那些没有足够大收益潜力的公司根本不值得投资。在一个热门行业中，投资一个看上去还不错的项目毫无意义，尤其是在你只能投有限的几个项目的情况下。即使这个项目成功之后，投资翻番，它也不是个好项目，因为对回报的期望值会稀释组合的收益率。

当然，没人能保证风险投资人投资的公司能带来大规模回报，但风险投资人也并不是全靠运气。一方面，他们获取信息来帮助自己做决定。比如，梅普尔斯认为Twitter不仅是一个非共识项目，也是个正确的项目。Twitter的创始人埃文·威廉斯（Evan Williams）曾经做过博客运营商Blogger。“埃文说，‘我做Blogger的时候，有超过100万人在写博客，我估计如果我做更便捷的微博客，会有1000万人使用。’”梅普尔斯回忆道。梅普尔斯给Twitter投了第一笔种子基金，和创始人一起验证了他的假设——早期结论如果有希望的话，还会继续接下来的几轮投资。（今天Twitter每月的活跃用户有2.7亿人。）微博客会流行的点子可能并不一定完全正确，但是创始人的独特观点使这一切不再是灵光一闪。

[1] Nassim Nicholas Taleb,Antifragile:Things That Gain from Disorder(New York:Random House,2012).

[2] Nassim Nicholas Taleb,“Learning to Love Volatility,”Wall Street Journal,November 16,2012.

[3] 幂律分配的概述和幂律分配所引发的现象，See M.E.J.Newman,“Power Laws,Pareto Distributions and Zipf’s Law,”Contemporary Physics 46(2005):323–51。

[4] Patricia Cohen,“Richest 1%Likely to Control Half of Global by Wealth by2016,Study Finds,”New York Times,January 19,2015.

[5] 塔勒布写道：“在极端斯坦的情况下，不平等就是说单次观测可以不成比例地影响总体，甚至全部。”See Nassim Nicholas Taleb,The Black Swan:The Impact of the Highly Improbable(New York:Random House,2007),33。

[6] Peter Thiel,Zero to One:Notes on Startups,or How to Build the Future(NewYork:Crown Business,2014),86.

[7] Julianne Pepitone and Stacy Cowley,“Facebook’s First Big Investor,PeterThiel,Cashes Out,”CNNMoney,August 20,2012.

[1G] 《黑天鹅》于2011年10月由中信出版社出版。——编者注

[1H] 《从0到1》于2015年1月由中信出版社出版。——编者注

谦虚的好处

梅普尔斯有别于其他风险投资人的一大特点就是愿意听取创始人的独特观点，而不是仅仅依赖自己的经验。经济学家谈起非正式信息的时候，总会把它看作一个问题：总是存在这样的风险，拥有更多信息的一方会利用信息缺乏的一方，比如怀疑、欺骗和不信任。而梅普尔斯为我们展示了头脑开放的中间人能从拥有信息的创业者那里获益。[1] 比如，当他听到Chegg这个项目的时候，他知道，创业者在预测大学生会租教科书的时候是掌握了完全信息的。大学教科书真的非常昂贵，[2] Chegg的创始人认为他们可以像Netflix（奈飞）的电影事业一样，做一番教科书事业，大学生一定会争相注册，而公司最终的成功证明他们是对的。可是当时绝大多数的风险投资人都不愿意投钱给它，因为这些风险投资人都很有钱，根本不在乎给自己的子女支付教科书的那点费用。“风险投资人根本不可能理解一个负债累累的大学生为什么要去租教科书，风险投资人的世界里没有这回事儿。”梅普尔斯说。他直接说出这一点来很不容易。这件事和其他类似的事情告诉我们，有些风险投资人不但脱离现实，而且非常自大，以至根本不能觉察到自己脱离了现实。他们过于自信，根本不认为比他们商业经验少的人会知道他们所不知道的事情。梅普尔斯和Chegg的故事让我想起SitterCity的创始人吉纳维芙·蒂尔斯在和风险投资人聊自己的创业计划时的遭遇，其中一个风险投资人轻蔑地说：“我夫人就能搞定这一切。”[3]

这种轻蔑的态度是看门人式的中间人的职业缺陷，也是梅普尔斯极力想要避免的。当你在工作中经常拒绝别人时，当你能掌握大笔资金的去向时，你有可能会被这种权力冲昏头脑。心理学家发现，掌握权力的人，他们的所看所思所做是很不一样的，令他们接纳不同的观点也是很不容易的。研究显示，人们都会基于自己的经验而存有偏见，权力越大这种情况越严重。有一个很明显的实验验证了这个趋势，那就是心理学家亚当·加林斯基（Adam Galinsky）和同事做的“字母E实验”。在该实验中，研究者要求参与者在感觉强有力和感觉无力之后分别在额头上写字母E。感觉强有力的人（通过回忆他们管理别人的时候）也即按照自己视线的方向写E的人是感觉无力的人（通过回忆过去无力的时刻）的三倍。感觉无力的参与者更倾向于把字母写给别人看，也更为别人考虑。[4] 梅普尔斯有相当大的权力，但是仍然保持着谦虚的态度，他对创业

者的态度始终是开放的。

他对女性创业者的态度也非常开放。最新研究表明，在计划书完全一样的情况下，人们更愿意接受男性创业者的商业计划书（尤其是相貌堂堂的男性）。[5] 投资者曾经把这作为投资与否的因素，而如今在众创的大环境下，这样做不合时宜。“我是个孩子的时候，在科技产业里是极客（geek）和极客做交易，”梅普尔斯回忆，“后来，极客和全世界做交易，因为那时世界已经连通起来。现在，我和安·缪拉–郭在寻找新一类的创业者。在过去的10年里，想创业就得募集资金，沙山路（Sand Hill Road，风险投资的代名词）对科技创业者有一种既定的印象：20岁出头的白人青年、技术达人或者是电脑黑客。那就是典型的你该投资的人。”在B2B（企业对企业）的模式里，一个公司把产品卖给另一个公司，创始人看上去有点不同，但仍然还是那个他。“我们觉得创业的低成本就是创业民主化，”梅普尔斯说，“创业者不知道从哪儿就冒出来了，男男女女，不同种族，不再是沙山路高高在上地决定谁是创业者，人们能够自己创业。这渐渐从根本上改变了创业的本质，也改变了对公司创始人和公司成功的定义。”由于创业变成了很多人都能做的事情，而且各种人都能创业，梅普尔斯说，他和缪拉–郭想加速这种趋势。即使在这种氛围下，创业者还是需要通过风险投资人来进入资本市场。“即使你是利娅·布斯克（Leah Busque），正在创办TaskRabbit，如果没钱的话，主意再好也没有用。”

[1] 塔朗·沙阿（Tarang Shah）和茜多·沙阿（Sheetal Shah）采访了35位顶级风险投资人和天使投资人（包括梅普尔斯），他们注意到，那些创立了成功企业的人“有着极强的直觉力且能处理不均衡信息”，这使得他们能够抓住新的机遇。See Tarang Shah and Sheetal Shah,Venture Capitalists at Work:How VCs Identify and Build Billion-Dollar Successes(Berkeley:Apress,2011),xvii。

[2] 高企不下的教科书售价部分弥补了出版商因为二手教科书市场所遭受的销售损失，出版社和学生长期进行着价格的捕食与被捕食军备竞赛。

[3] 梅普尔斯评论风险投资人对Chegg定位的回应，令我想到杂志作者对编辑的看法，疲惫的曼哈顿编辑似乎只从自己的角度看世界，基于个人的经验判断报道思路的好坏。

[4] Adam D.Galinsky,Joe C.Magee,M.EnaInesi,and Deborah H Gruenfeld,“Power and Perspectives Not Taken,”Psychological Science 17,no.12(2006):1068–74.

[5] Alison Wood Brooks,Laura Huang,Sarah Wood Kearney,and Fiona E.Murray,“Investors Prefer Entrepreneurial Ventures Pitched by Attractive Men,”Proceedings of the National Academy of Sciences 111,no.12(March 2014):4427–31.

逆向思维带来机遇

在参加活动和接受媒体采访时，闸门资本投资公司的合伙人多次强调了上述观点。风险投资人做得越多，投资的次数越多，越会成为对创业者友好的风险投资人，特别是在非传统意义的创业者之中。这使闸门资本投资公司在和其他风险投资人的优质交易竞争中处于上风。闸门资本投资公司投资的公司中有1/4属于女性创业，同时1/4的公司也在推荐闸门资本投资公司。[1] 如果下一个利娅·布斯克正在找种子阶段的资金，闸门资本投资公司肯定排在她的风险投资人名单前列。“我们认为未来5—10年，有女性创业者的公司估值将会超过500亿美元，”梅普尔斯说，“因为我们不是一家只给6英尺高的白人男子投资的公司，所以我们会受到女性创业者的青睐。”有研究支持这种观点。2004年的风险资金研究发现，名声好的风险投资人抛出的橄榄枝被接住的概率是其他人的三倍，并且他们在入股公司的时候更容易获得10%—14%的折扣。[2] 现在，风险投资人的名声传播得很快，对创业者友好的新晋风险投资人比比皆是。以前，研究风险投资的哈佛大学商学院教授乔什·勒纳（Josh Lerner）说过：“风险投资行业就像一个与世隔绝的家庭作坊。”[3] 而现如今，一切都在悄悄地改变。创业者在TheFunded这样的创业社区和论坛上互相讨论，风险投资人自己开博客寻求曝光度。比起10年前，创业者更容易获得风险投资人的信息。过去，一家风险投资公司就算自大或者性别歧视，仍然能吸引很多创业者，现在如果还这么做，公司的名声可就要大大受损。跟得上潮流的风险投资人占据着优势。

梅普尔斯投资女性创业项目，完全是为了他的投资人获得高额回报，而不是因为他想去纠正社会的偏见，不过他的确凑巧成了英雄。英雄通常是指一个人冒着风险为他人做好事。英雄既得冒着风险又得有利他主义，这也是为什么普通的消防员比埃维尔·克尼维尔（Evel Knievel）这样世界知名的“超胆侠”更容易被认为是英雄。梅普尔斯冒着有些投资项目被嘲笑的风险，展示出他的魄力，为投资人和创业者都创造了价值，他现在已经是双方都认可的合作伙伴。他投资的公司创造了新的工作岗位，并提供了没有他根本不可能存在的新式服务，他变成了更多人的英雄，尽管大多数人都不知道他是谁。

[1] Carmel Deamicis,“Mike Maples on Why So Many Female Founders Pitch Floodgate,”Pando Daily,May 9,2014.

[2] David H.Hsu,“What Do Entrepreneurs Pay for Venture Capital Afliation?”Journal of Finance 59,no.4(August 2004):1805–844.

[3] 2014年1月26日采访乔什·勒纳。

向微风投学习

梅普尔斯是优秀风险投资人的完美典范，他的故事对其他中间人有没有启发呢？我觉得是有的，因为中间人经常处于“极端斯坦”的境地：创业公司成功后的种种事务都是按照幂定律分配的，而非我们上学时所学的普通（正态）分配。几年前，两个心理学家分析研究了50多万名各行各业工作者的收入，如学者、运动员、明星和政治家，他们发现从整体上看，个人收入符合幂定律，大多数人的收入在平均值以下（超过93%）。普通收入者没什么好抱怨的，这真的是因为各个行业的顶尖人士表现得太出色了。尽管低收入人群众多，但是巨星们还是明显地拉高了平均值。[1] 换句话说，大赢家都是例外，他们本来也应该符合普通分配，而分布长尾里的那些失败者其实是常态。创业公司也是这样，每年有成千上万家公司，却只有大约15家脱颖而出。

在互联网领域，这样的不公平现象更明显，部分原因在于信息的快速扩散造成了更强烈的富者更富效应。在“认证者”一章中，eBay的超级卖家靠着高评价吸引买方，他们在eBay的整体销售中所占的比例异乎寻常得大。互联网内容的受关注度也是同样的模式。在2003年的一项博客研究中（那个时候我们还叫它weblog），社交媒体学者克莱·舍基（Clay Shirky）统计了433个博客里的链接数量，发现前12个博客（少于整体数量的3%）就占据了20%的链接数量。这虽然不符合80/20法则，但是大致趋势是同样的。[2] Twitter的受关注度符合幂定律，[3] YouTube上的视频也符合。[4] 我们有理由相信，在互联网世界里，赢家通吃的现象普遍存在。

这对中间人承担什么风险有何种启示呢？答案无疑取决于赌注的成本。在《长尾理论》[1I] （*The Long Tail* ）一书中，克里斯·安德森（Chris Anderson）阐释了互联网的幂定律变化内涵，互联网的库存和产品分发成本都很低（像Amazon和Netflix这些数字中间人一样）。如此一来，安德森评论道，这就有了很大的选择空间：尽管单个产品的收入很低，但是所有这些加起来，他写道，[5] 长尾的总和就可以匹敌头部，尤其是多样性使得长尾不仅更长而且更宽。即便这些小利加起来没那么多，但因为单个产品的边际成本几乎为零，所以互联网中间人所承担的风险很小。

在《长尾理论》一书出版后，有更多的数据涌现出来。有些学者并不同意安德森的观点，哈佛大学商学院的安妮塔·艾尔贝斯（Anita Elberse）写了《大片理论》（*Blockbusters* ）来反驳。[6] 不过，没有人反驳安德森的一个主要假设：互联网降低了分配成本。比如，贾森·霍雷什在网上能比在斯科茨代尔的上都画廊展示更多作品，在网上出售作品的佣金更低。

互联网中间人的成本和风险都低，但是优秀的中间人仍然可以按照自己的信念去投资，以此为卖方创造风险承担者应有的价值。这主要是因为卖方——和中间人合作的生产者——承担生产成本，也即卖方承担风险。博客的作者或者视频的表演者花时间去创作，有时需要很长时间，但残酷的幂定律分配现实使这个作品淹没在众多作品之中，大众并不会关注到，只有很少的几个作品能够脱颖而出。不幸的是，无论是博客还是视频，作品质量和作者推广的用心程度都不是成功的决定因素。如果中间人是按照收益共享的方式（按照点击量、浏览量、访问量的模式）去推广作品，他们也会遇到销售经理按照佣金计算收入时同样的问题：他们得多付钱（平均来说）才能让不愿承担风险的创作者去承担风险，也许浏览一页支付1美元而不是几美分。中间人不提供足够高的风险溢价，却只想让他人承担风险，这相当于把自己最想拉拢的创作者往外推。不愿承担风险的博客作者创作出高质量的内容，他们更愿意为一个能支付足够酬金的平台（比如一本名声不错的杂志）工作，说不定还有交通补助。

因此，互联网中间人如果想吸引优秀的创作者，就要做好认证者，挑选出潜力股，给他们优渥报酬并强力推广。互联网的这种类型的投资有些回报丰厚（博客就像病毒一样，传播极快），有些则不知去向。借用迈克·梅普尔斯的比喻，内容不是彩票。中间人挑选比随机选择更好，这对无论中间人、创作者还是观众都有好处。

虽然说了这么多幂定律分配的事，但是我并不觉得所有承担风险的中间人都面临极端斯坦的境遇，都不能享受成功风险投资人所能得到的回报。即使在面对日常风险的工作环境中，在普通分配，也就是在塔勒布称之为平均斯坦（Mediocristan）的情况下，中间人还是能够通过承担风险来得到交易伙伴所不能达到的利润。其实，这是中间人最古老的角色之一。

[1] Ernest E.O’Boyle Jr.and Herman Aguinis,“The Best and the Rest:Revisitingthe Norm of

Normality of Individual Performance,”Personnel Psychology 65,no.1(Spring 2012).

[2] Clay Shirky,“Power Laws,Weblogs,and Inequality,”Shirky.com,February 8,2003,retrieved from http://shirky.com/writings/powerlaw_weblog.html.

[3] Haewoon Kwak,Changhyun Lee,Hosung Park,and Sue Moon,“What is Twitter,a Social Network or a News Media?”Proceedings of the 19th International Conference on the World Wide Web(2010):591–600.

[4] Meeyoung Cha,Haewoon Kwak,Pablo Rodriguez,Yong-Yeol Ahn,and Sue Moon,“I Tube,You Tube,Everybody Tubes:Analyzing the World’s Largest User Generated Content Video System,”Proceedings of the 7th ACMSIGCOMM Conference on Internet Measurement(2007):1–14.

[5] Chris Anderson,The Long Tail:Why the Future of Business Is Selling Less of More(New York:Hyperion,2006),53.

[6] Anita Elberse,Blockbusters:Hit-making,Risk-taking,and the Big Business of Entertainment(New York:Henry Holt,2003).

[1I] 《长尾理论》一书于2015年8月由中信出版社出版。——编者注

没有卡车的卡车公司

在Lyft和Uber出现很久之前，甚至在移动设备和互联网出现之前，罗宾逊全球物流（C. H. Robinson）已经成功了。这家公司成立于1905年，2014年在美国年度最强公司排行榜《财富》500强中排名220位。公司年收入127亿美元，排名位于家居品牌玩具反斗城（Toys“R”Us）和诺德斯特龙（Nordstrom）之前，也在Facebook和哈雷–戴维森（Harley-Davidson）之前。如果你没听过这个位于明尼苏达州伊登普雷利市的巨头，只是因为你不是它的客户：不像Lyft和Uber给忙碌的城市居民解决交通问题，罗宾逊是为公司解决货运问题的代理人，这些公司需要快速把货物从工厂、仓库或者零售商店运到别处。公司的核心业务和日常出行软件公司所做的事情其实是一样的。公司本身没有车队，只是扮演着客户（托运人）和供应商（承运人）之间的中间人。公司拥有庞大的承运人网络——2013年的统计显示有43000个承运人——能为客户提供快速服务，而托运人往往只能接触到几个承运人，更不用说直接联系承运人。对承运人来说，他们当然很乐意出售额外的载荷量，不然也浪费了。比如你反正要从A地到B地，为什么不带上点货物赚点外快呢？

西北大学凯洛格商学院的苏尼尔·乔普拉教授（Sunil Chopra）告诉我罗宾逊全球物流的故事，他同时也是全球顶尖的供应链效率研究专家之一。[1] 像Uber这样按需提供服务是现在的流行趋势，互联网和移动技术也使整合供求信息变得比以往任何时候都更容易。罗宾逊全球物流的悠久历史显示，这种中间人的概念并不是最近才产生的。乔普拉指出，互联网出现之前就已经有了这些中间人，互联网只不过提高了他们一直以来所做工作的效率，消除了供应一方的波动性（供应方风险）和需求一方的不确定性（需求方风险）。“当供方有空闲产能但是其时间不可预知时，中间人就会开始发挥作用。”乔普拉解释道。

我们一般不这么看待风险，通常都会把风险这个词和危险或者损失联系在一起，金融人士称之为“下调风险”，其实还有和收益联系在一起的，比如说“上升风险”。更宽泛一些讲，风险就是变化、波动、扩散和不可预测，即偏离稳定可预期收益的所有情况（积极或者消极）。供应链经纪人基本都是这么想的。大多数系统从稳定中获利，所以在绝大多数情况下，变化是一件坏事，库存不够满足不了订单（库存短缺）和库

存积压（库存过剩）都是问题。其实，在相同的情况下，大多数人都更喜欢规模小一点，也就是说我们都想规避风险。在游戏节目里你赢得了100万美元，然后有机会通过抛硬币使奖金翻番或失去全部，你肯定会拒绝。因为奖金翻番的预期不能抵过失去全部奖金的风险。

在不可预期的环境中对可预期的偏好，为中间人创造了为交易双方减轻风险的机会。为什么中间人在降低风险上独具优势？风险投资人降低投资者的风险也是一个道理，那就是分散投资。中间人比如罗宾逊全球物流更能整合资源，像保险公司分摊灾难风险一样，它可以分摊需求方的时间风险。乔普拉是这么解释的："我们都不知道自己什么时候会死，但是死亡率统计表可以告诉你'在这个年龄段，本周有这么多人将会去世'。我们很难预知每个人的结果，但是整体结果是很好预测的。保险公司是否盈利就依赖于此。根据同样的道理，中间人在不知道到底哪些客户前来下单时，就可以粗略预测订单数量。而且，中间人能对供应方进行同样的操作，在不知道具体哪些卖方可以提供产能的情况下预测产能的大小。这也是职业中介帮助客户公司的方法：提供短期劳动力以满足季节性和不确定的劳工需求。[2] 这么做的好处在于，分摊风险的中间人不用具体考虑哪一个或者谁，他们只需要知道总体数量是多少，就可以提供价值。"

乔普拉解释道，关于分摊风险能发挥作用，有两点必须说明：规模和不可预测性。规模的意思是根据大数法则，随着尝试次数增加，最终结果会越来越接近理论预期结果。比如，抛硬币正面向上的可能性是0.5（50%向上），但是如果只扔一次硬币的话是不可能验证这种可能性的：无论硬币哪面朝上，最终结果不是0就是1。这种孤注一掷的结果使得单次事件的风险非常大。再多抛几次硬币——比如6次或者10次——也很有可能全都是反面。（如果你是个赌徒，你也许已经开始怀疑自己是不是陷入了骗局。）不过，当你抛掷更多次的时候——500次、900次、10000次——正面的概率会越来越接近50%。大数法则把不可预测的事情变成了可以预测的，即规模越大，越能更好地预测。这就是为什么保险公司都很大。"你不会想要去找一家只有100个投保客户的保险公司，你想找有1000万投保客户的。"乔普拉解释说，1000万用户分摊风险的结果是可以预测的。对很多中间人来说，最小规模要求是比较低的，但具备一定规模往往是很重要的。只有10名司机的出行软件公司应对不可预测的需求，显然不如有100名司机的公司表现得好。只有10个合约工作者的职业中介，也不能满足客户零零散散的需求。"作为中间人，规模很重要。"乔普拉说。

还有一件事也很重要，那就是不可预测性。人们都喜欢可预测性，但中间人能因为不可预测性创造价值，没有风险就没有风险规避。乔普拉所说的“当闲置产能不可预测时，中间人就开始发挥作用”也是这个意思。如果作为供应方，你一直满负荷运作，那就不需要中间人来参与。比如，你是个豪华轿车司机，一直有一位固定的顾客（因为你可能就是某人的专职司机），你就不需要Uber来给你创收。如果你有闲置产能，且知道什么时候有空闲，那你也不需要中间人。比如你经营一家餐厅，每天下午2:30—5:00没有客人，这段时间关门休息就好。[3] 如果需求零零散散，乔普拉说：“这就是需要中间人为供求双方解决不确定性的情况。”

环顾周边，有很多这样的中间人。世界最大的出口贸易公司之一利丰集团（Li & Fung）位于香港，专门为沃尔玛（Walmart）、西尔斯（Sears）、迪士尼（Disney）和其他知名品牌提供大规模的有时效性的产品。“利丰集团从不做常规订单，”乔普拉解释道，“但是当你的常规供应商短缺时，你需要赶紧找人帮忙，这个时候你一定会去找利丰。”《纽约时报》曾经报道过：“零售商找利丰，是看中利丰有独一无二的资源，既能够快速找到一个接货的墨西哥码头，也能迅速说服中国的布料工厂再做出1000平方英尺的丝绸，还能劝说孟加拉国的工厂降低订单价格。”[4]

生产者寻找供应商的逻辑也是这样。汽车生产企业每天都需要三卡车钢材，它可以直接找钢厂订货，这种可预知的需求让汽车生产企业和钢厂形成了完美的合作关系。“中间人在这种情况下毫无价值。”乔普拉说。而工厂不可能预知什么时候设备会坏，一旦坏了，就需要更换零配件。工厂闲置着其他机器，干等着新配件的成本是很高的。这时，他们就会找中间人，比如McMaster-Carr和W. W. Grainger。举个例子，McMaster-Carr隔天就能把目录中超过50万种的机械、电子和其他配件送到你手上。所以如果离心泵坏了，或者梯形齿传送带断了，你不必等候多时就能很快用上新机器，也不用和成千上万的生产商保持联系。乔普拉说，在“MRO”行业（Maintenace，Repair and Operations的缩写，意为保养、维修和操作）里，基于这种情况而产生的中间人比比皆是。“不可预测性是中间人提供价值的条件。”乔普拉说。

就在我采访乔普拉的前一晚，我家的热水器坏了，所以我对维修行业印象很深。给我安装热水器的水管工晚上不工作，所以得等到第二天上午才能安排维修。于是我还要再多等几个小时。当晚我就像生活在19

世纪的人一样，拿着热水壶去洗澡，当时我多么希望有“管道修理工Uber”啊。如果没有一个管道修理工因为能在晚上接到很多活儿而愿意上晚班的话，那为什么中间人不能集中这些零散需求去安排一个修理工呢？的确，乔普拉也同意，这是中间人的商机，需求的不可测性给中间人提供了创造价值的可能性。

研究“等待时间”的学者给这类问题起了一个名字：“修理工困境”。它的关键之处在于，如何在闲置修理工最少的情况下最小化客户的等候时间。一个基本的结论就是：更多的修理工更多的机器会形成规模经济。数学家威廉姆·费勒（William Feller）在他的概率论经典教材中写道：“20台机器3个修理工，比6台机器1个修理工更经济划算。”[5] 一个小型管道公司哪怕雇用一个随时候命的修理工都是浪费，因为不大会有人打电话来要求立刻修理管道，这位修理工绝大多数时间都在摆弄手指无所事事。为了负担这部分闲置产能的成本，公司会给这类偶发紧急情况定一个很高的价格。而中间人在这类紧急水管事件中可以做得更好。为什么？乔普拉说，因为分摊风险的中间人一出现就会发生这样的事情：“紧急事件会变得像常规事件一样”。中间人能够预测有多少电话会打进来，并安排当时正好有空的修理工去修理。整体的闲置产能会下降，而减少浪费会让按需服务更便宜。一旦闲置产能变得不可预测，中间人就会在这种情况下保持效率的较高水平。“如果所有的修理工一直都很忙的话，中间人什么都做不了。”乔普拉说。

现在，有的城市已经出现了这种只要你打个电话就有修理工来服务的公司。他们必须面对分离内部风险和外部风险的挑战：修理工闲置是因为需求的随机变化还是修理工本身能力不足？为了保证自己的名声，这类中间人公司还要扮演认证者和强制者来区分和监督修理工。

再举一个其他行业的例子，有一种中间人可以用更短的等候时间安排医生门诊。ZocDoc就是这个重要领域的先驱者，它会匹配同一天或者同一周想要预约各科医生的患者，这些医生到上班的最后一分钟还可以预约，ZocDoc向医生收取月费。来网站上的病人肯定会考虑ZocDoc上的医生是不是比别的医生医术差，因为其他医生光处理自己的患者预约就已经忙不过来了。为了解决这个柠檬问题[1J]，ZocDoc便通过收集用户（患者）的评价来完善医生的信誉度：这些评价既能让医生保持警觉，又能甄别出不合格的医生。类似的医疗预约平台Medicast在质量控制上做得更好，保证医生都是经过“甄选和认证”过的。这些中间人公司都明白，要做一个成功的风险承担者，必须同时解决认证者和强制者的

信息问题。

即使没有风险和不对称信息，人们还是会面临需要中间人解决的信息问题。下一章我们来探讨这些问题。

[1] 2014年9月23日采访苏尼尔·乔普拉。

[2] 研究简述See Matthew Bidwell and Isabel Fernandez-Mateo,“Three’s a Crowd?Triadic Employment Relationships,”in Peter Capelli(ed.),Employment Relationships:New Models of White Collar Work(New York:Cambridge University Press,2008),147。

[3] 另一方面，中间人在一天的时间里就可以增加需求创造出一个市场，这在过去是不可能的。比如，DoorDash集中了顾客的订单，这么多的订单促使其合作餐厅在午饭和晚饭之间就开始准备供应食物，而这段时间在餐厅经营的传统上是休息时间。

[4] Ian Urbina and Keith Bradsher,“Linking Factories to the Malls,Middleman Pushes Low Costs,”New York Times,August 7,2013.

[5] William Feller,An Introduction to Probability Theory and Its Applications,vol.1,3rd ed.(New York:Wiley,1968),466.

[1J] 柠檬问题，又称“柠檬原理”，它是信息不对称理论的重要组成部分，指卖方可以利用信息不对称欺骗买方的问题。——编者注

第五章　礼宾者：让生活更容易

角色定义：现在消费者自己也可以完成很多传统的中间人工作，比如可以自己预订旅行、按照预算找房子、买卖二手车、管理投资。然而明智的消费者知道，可以做不代表应该做。当扮演礼宾者的中间人能够真正了解消费者的需求，并且能按照消费者的不同选择来制定相应的价格时，他们就可以为消费者创造价值。

幸存的旅行社

1999年，在旅行社协会支持下的一项集体诉讼案，指控12家以上航空公司非法密谋削减旅行社佣金。[1] 2003年，旅行社和航空公司旷日持久的法律战争终于结束，联邦法官支持航空公司，表示削减佣金并不是出于密谋，而是旅游市场的垄断竞争和自然发展造成的。随着Expedia和Travelocity这些网站的兴起，航空公司不再需要传统旅行社来提供客户，所以只要有一家公司停止支付佣金，其他公司很快也会这么做。

没有了航空公司的佣金（每单50美元），最终成千上万的旅行社将关门停业。不过令人惊奇的是，有很多旅行社还在继续经营，其中有一些还蓬勃发展着。位于阿肯色州小石城的旅行社Poe Travel就是其中之一，公司总经理是埃利森·波（Ellison Poe），这家旅行社被《漫游》（*Travel + Leisure*）和《悦游》（*Condé Nast Traveler*）两本杂志评为全国最佳旅行社之一。互联网成为她事业的助力，方便她为美国各地乃至海外的客户提供服务。20世纪50年代，波的父母创办了这家旅行社，早先的几十年里，公司的客户大多数来自小石城，而现在只有10%的客户是本地人。

Poe Travel是怎样在旅游行业的结构变化中存活下来的呢？在“萨拉·霍尔（Sarah Hall）”事件之前，旅行社就不再以航空公司的佣金作为主要收入来源了。并不是他们有先见之明，他们只是在佣金削减前就转变了经营模式，这和航空公司没有丝毫关系。“这一切都源于我的大家族和他们丰富的旅游经历。”波解释道。波今年51岁，活泼外向，因为父母工作的关系，她6岁时就已经开始环游世界了。[2] “当时还是‘传真时代’，”她回忆起当时他们思考要改变经营模式的时候说，“我们为客户做的一个三周的法国行程计划，都是用传真处理文件，他们可能临时改了主意，想去西班牙。”

在旧模式下，旅行社不会因为新的行程安排而得到额外的报酬。因为游客不为此付钱，所以根本不会考虑浪费了旅行社的时间。波和旅行社决定重新制定价格。“我们承诺，‘我们是服务行业，什么都能完成’。”波极富感染力地说道，弄得我都开始重新思考自己的工作模式

了。

“我们像帮我们处理税务的会计师一样,按小时收费。”现在，波的旅行社每小时收费150美元，特别富有挑战性的行程，会按照每小时250美元收费。有时为了紧急业务，她一天要工作14个小时，更高的时薪使她免于和那些要求过多的客人纠缠。

在这一价格体系下，客户们为旅行支出的费用各不相同，但是她和客户的体验都很好。“比如你要去维也纳、布拉格和布达佩斯，需要提前6个月开始计划，包括城市观光、城市间的交通，还有歌剧票，你需要给我们旅行社交纳400美元。如果你最后一分钟才想起来预订一个两周的行程，正赶上法国蔚蓝海岸的旺季，预订午餐、晚餐、发廊、私人直升机服务和夜店VIP（贵宾）门票，大约需要6100美元。时间真的很重要。”这一价格体系的逻辑很清晰明了，旅行社以前的那种模式真是匪夷所思。

我每年4月都要去纽约参加会议，预订从旧金山去纽约的行程，总共花了我不到一个小时。我知道红眼航班（夜间航班）最适合我，我了解每年4月的机票价格，每次我都住同一家酒店，所以整个过程非常轻松。这种行程，我自己安排比找旅行社更便宜、更快、更容易。我们大多数人对一般的旅行安排都是这种感觉。所以，人们认为旅行社会消失。当看到情景喜剧《我为喜剧狂》（*30 Rock*）里蒂娜·菲（Tina Fey）扮演的角色失去工作，和旅行代理人还有其他失业者一起住在桥下时，我们莞尔一笑。不过对于埃利森·波所安排的这种旅行，专业旅行代理人还是有很大市场的。“Poe Travel所做的事情是，我们是旅行礼宾者，我们倾听客户的需求，90%的服务是定制的。我们有旅行团业务，但我们真正想做的是创造体验。”她说着说着就打开了话匣子，讲起那些他们曾经设计的定制旅行——东非游猎、大溪地和巴塔哥尼亚航海，还有斯里兰卡、印度和克什米尔的行程，这些行程充满冒险，我们自己规划起来并不容易。她的旅行社是一家名为Virtuoso的奢华旅行联盟的成员，在全球都有可靠的关系网络。

当她谈起倾听客户需求的时候，她指的是倾听客户的潜在需求。“尽管他们会说，‘我想去地中海坐游轮，但如果你仔细听，有时就能意识到他们其实是想去农场度假。”她解释道。为了了解客户的偏好，她会问很多和这次旅行无关的问题。“比如你在纽约最喜欢哪家酒店？你看过这部电影吗？你喜欢电影吗？你了解他们，才能恰当地引导他们。”

我们已经把礼宾者和旅行、接待联系在一起，所以波自称旅行礼宾者就自然而然了。事实上，从更大范围上讲，波在旅行社里所做的事情其实就是酒店的礼宾人员为酒店客人所做的事情。有趣的是，其他行业的中间人也经常用礼宾者来形容自己的工作，而且他们就是礼宾者。选项众多的庞大复杂的领域里，消费者冒着很大的风险做决定，这使礼宾者模式可以很好地发挥作用，比如买房子、策划婚礼、为退休投资、重新装修厨房灯。为了了解礼宾者是怎么发挥作用的，我们先来看看高效的酒店礼宾人员怎样在信息的海洋里工作。

[1] 莎拉·霍尔事件以首席原告旅行代理人莎拉·富奇·霍尔命名。

[2] 2014年6月20日采访埃利森·波。

“让我们一起来看看你的iPad”

尼娜·埃伯林（Nina Eberlijn）不是一名普通的酒店礼宾人员。她所工作的时代酒店（The Setai）是迈阿密海滩最豪华的酒店之一。在此之前，她在迈阿密的另一家五星级度假酒店东方文华酒店（Mandarin Oriental）工作。2005年开始，她就在迈阿密地区做礼宾了。她在荷兰获得了硕士学位，专业是东南亚研究。她的第一份工作是在印度尼西亚首都雅加达做驻外记者，报道印度尼西亚大选和极端主义的近况。除了会说荷兰语和印度尼西亚语，她还能说流利的英文，德语和法语也可以应付。住在时代酒店的客人来自世界各地，见多识广，埃伯林具备为他们提供专业旅游建议的理想条件。然而，几年前，酒店业顾问的一篇文章令她开始思考自己的职业是否会过时。[1] 文章写道：“在先进的科技时代，为什么旅行者还需要礼宾人员？”[2] 这是她追问自己的几个难题之一。“当客人能自己在手机上找到想要的一切时，礼宾人员的价值在哪里？酒店大堂的礼宾人员还能存在多久？礼宾人员怎样证明自己的角色和实现存在感？”

这些问题都是极好的。用“中间人”替换“礼宾人员”的话，你会问出许多本书的核心问题。消费者也在问这些问题。CNN（美国有线电视新闻网）曾经就礼宾人员的过时现象采访过一个来自圣何塞市的酷爱旅行的年轻女人，她的观点反映出许多酒店客人的想法：“想想我几乎不怎么用礼宾服务，我宁愿用免费Wi-Fi（无线局域网）自己搜索。”[3] 的确，互联网上有餐厅排行榜，有剧院的门票和评论，为什么还需要礼宾人员？

这个问题并没有困扰埃伯林很久。往事中的一幕令她确信，即使在互联网时代自己仍然有着无法取代的价值。她回忆起当时一个客人从自己的房间给她打电话，对话内容是这样的：

客人：我正在看我的iPad（苹果平板电脑），上面说我应该去看看海洋大道。

埃伯林：没错，海洋大道是知名景点，有很多色彩缤纷的装饰艺术风格的建筑，你在电视剧和电影里经常能看到的那种。

客人：比斯坎湾也有沙滩，我从iPad上看到的。

埃伯林：没错，那里有两个公园，克兰登公园和比尔·巴格斯公园。

客人：夜店，我还想感受一下迈阿密的夜生活。我看看iPad上能找到什么。

埃伯林：你为什么不来礼宾台找我，咱们一起看看你的iPad呢？

在这简短的交流中，埃伯林看得出来，这位客人从多个渠道获取了很多信息且一个问题也没有问她，不过仍然需要她的帮助。就像很多人都自己上网找好吃好玩的地方，可还是想确认在网上查到的东西是不是对的，或是找个人帮忙整合一下信息，而这两件事iPad都做不了。比如，这位客人知道有两处景色优美的海滩，但时间有限，是去海洋大道还是比斯坎湾？他想体验迈阿密的夜生活，也可以从网上找到很多夜店，但是哪一个会令他此行感觉最佳呢？对于已经落地没什么时间做攻略的游客和那些只来此处一次不想错过什么的游客来说，这些问题尤为迫切。不管这个客人给她打电话的原因是什么，埃伯林确信自己能帮他做出一份更好的游览计划，并且比他自己做得更快。

的确，这位客人一到礼宾台，她就这么做了。她很快了解到客人是一位俄罗斯人，第一次到迈阿密，想租一辆车。“最好是阿斯顿·马丁（Aston Martin）。”他如是说。她给客人简单介绍了一下本地历史，聊了聊之前他去过的地方，了解了他的兴趣和偏好。比如，当她得知客人想给莫斯科的妻子和儿子们带礼物的时候，她一下就想到哪些商店适合他。没过多久，她就列出一些客人喜欢的商店，安排了租车服务，还帮他在几个俱乐部登记上VIP客人。“客人来到礼宾台之后，再也没看过他的iPad，”埃伯林回忆道，“的确没必要再看了。”

埃伯林并不抗拒科技带来的改变。她拥抱互联网，把iPad和类似的工具看作工作的助力，而不是职业威胁。（比如，她写博客，我就是在那里读到她和这位俄罗斯客人的故事的。）“自己做攻略很有趣，”她写道，“你的攻略将会打开话匣子。”礼宾人员会为你提供意见。

从埃伯林的故事里得出每个人都想要礼宾人员给出个性化建议的结论恐怕并不恰当，得出游客们都愿意给有这样服务的酒店多付些钱的结论也不恰当。有人想从酒店礼宾人员这里得到个性化建议，比如这个莫

斯科富翁，而有人宁愿连上免费Wi-Fi，比如那个圣何塞市的年轻女人。旅行时，自强自立型的游客比任何人都更了解自己的喜好，他们觉得电脑比人脑效率高，相比从未谋面的礼宾人员给的建议，他们更愿意相信网站上的信息。因此礼宾人员不用为每一个人服务——即使是在最棒的酒店。客人们的时间很宝贵，虽然礼宾人员值得信任，但他们依然不用为每一个人服务。

如果你想知道为什么现在的礼宾人员比几十年前少很多，就需要更深入地思考。然而有趣的是，那些存活下来的、比电脑更能提供专业建议的礼宾人员因为信息技术的发展变得更有价值了。麻省理工学院的经济学家戴维·奥特尔（David Autor）的研究领域是劳动市场的科技效应，他认为对某一类工作者来说，自动化是福音，并非只有软件工程师受益于自动化。[4] 他也指出，技术总是有两面性，既能代替又能补充。“大多数科技是为了代替。”他解释道。汽车是为了代替马和马车，文字处理程序是为了代替检查文件拼写的那个人，亚马逊网站是为了代替商店。“与此同时，技术也是一种补充的力量，我们需要很多技巧完成任务，才能做好一件事。”其中只有一部分能够自动化。奥特尔举了一个现代建筑工人的例子，他可以操作电动设备和重型设备，比如钉枪、电焊机、起重机和挖掘机。奥特尔认为，现在的建筑工人都使用机械，基本都是半个机器人了。未来可以预见，建筑工人不再需要像科技时代以前一样从事繁重的体力劳动，完成工作的时间也大大缩短，所需要的建筑工人数量也会减少。科技是不是会降低建筑工人的价值呢？“答案当然是否定的，”奥特尔总结，“科技提升了建筑工人的价值，建设不是孤立存在的，设备依然需要经验丰富的人去操作，什么地方需要什么材料这样的决定还得人来思考。”设备完善了人的技能，使人能完成更多的工作。

这个道理也适用于服务行业的工作，包括中间人行业。“如果我是一个旅行代理人，”奥特尔说，“我得具备快速获取信息的能力，还要‘清楚知道’哪里值得去、有什么活动、当地环境，以及客户的情况和他们的喜好。综合来看，信息检索越廉价，旅行代理人能附加的价值就越大。”这就是埃利森·波觉得互联网有利于她的事业的原因。互联网不仅没有替代她的工作，反而使得她更好地利用信息：迅速查找信息，吸引世界各地的顾客并和他们更迅速地沟通。电脑可以自动化完成很多以前只有人才能做的工作，奥特尔说，但是电脑很难胜任需要灵活性、判断力和常识的工作。拥有这些技能的人始终不会被淘汰。

不过，有些工作会消失或者沦为低收入工作。顾客自己也能轻松便捷地完成的工作，中间人不能因为做了这些工作就随便收钱。同理，别的中间人也能做的工作也会消失或者变成低收入工作。比如，Poe Travel的埃利森·波说到旅行代理人最大的误区就是只扮演一个接单员。“你得认真倾听客户需要什么。如果我们就是接单员的话，那还不如打给美国运通（American Express）的工作人员，他们真的只接单。”别的礼宾者也应该多注意这一点，这不仅仅是因为自动化。电脑不会成为顾客所需要的接单员，可是任何一个有手能动的人都能做好接单员的工作。为了让自己有竞争力，光有人类都有的能力还不够，还需要具备别人没有的稀缺技能。就像戴维·奥特尔所说的：“你不仅要和他们竞争，还要和机器竞争。”

[1] Nina Eberlijn,“Will the Role of the Hotel Concierge Become Obsolete?”The Quintessential Concierge(blog),September 27,2011,retrieved from http://www.thequintessentialconcierge.com/2011/09/will-the-role-of-the-hotel-concierge-become-obsolete/.

[2] Daniel Edward Craig,“Is the Role of the Hotel Concierge Going Obsolete?”Reknown(blog),July 26,2010),retrieved from http://reknown.com/2010/07/is-role-of-hotel-concierge-going/

[3] Tracy You,“Are Hotel Concierges Becoming Obsolete?”CNN.com,August 16,2012.

[4] 2014年10月1日采访戴维·奥特尔。See David Autor,“Polanyi’s Paradox and the Shape of Employment Growth,”NBER Working Paper No.20485,September 2014。

从信息短缺到信息繁杂

成功的中间人清楚，即使客户能自己上网找到答案，他们还是需要有人来扮演礼宾者的角色。其实，面对大量信息时，客户比以往任何时候都更需要礼宾者。一个作家曾经写道："现在网上信息如此之丰富，简直太容易陷入其中被淹没了。"[1] 如果你已经读完"认证者"和"强制者"两章的话，你应该很清楚中间人能够减少买卖双方的信息不对称：卖方比买方更了解自己货物和服务的品质，中间人令买卖双方平等，迅速建立信任，促成交易。如果没有信息不对称呢？在网上随处可以查到有关质量和价格的大量信息，比如旅游行业。此时，买方面临的问题不再是信息太少，无法做出决定，而是信息太多，依然无法做出决定。记者莉萨·米勒（Lisa Miller）在《新闻周刊》（*Newsweek*）上发表过一篇文章说："一次简单的家庭旅行，需要浏览无数个网站和各种不一定完全可信的排行榜以及评论，最后还有更紧张刺激的时刻——在下单的网页上，价格和空位每一秒都在不断变化。"简而言之，对普通消费者来说，"旅行计划相当耗费时间"。[2]

除了旅行计划以外，在很多决策中都存在这个问题。这不仅仅发生在互联网上，只要信息量超过人脑的处理能力都会有这个问题出现。经济学家和心理学家赫伯特·西蒙（Herbert Simon）1978年因其关于人类决策的研究而获得诺贝尔经济学奖，1971年，他在书中就很好地总结了这个问题："信息的富足造成关注的贫乏。"[3] 信息通常是无形且免费的，但事实上需要消耗资源。"兔子多的地方生菜就少，反之亦然。"西蒙解释道。一种资源丰富会造成另一种资源匮乏。信息也是这样，它会消耗注意力。最好用个体的时间来衡量信息，这是西蒙总结出的一个心理学概念。这样想来，做出一个决定需要两个步骤：收集信息和处理信息。收集到的信息越多，处理信息的时间也越多。这也是为什么在互联网上收集信息几乎没有成本，但是处理信息（通过比较各种选项最终做出决定）的成本依然很高。其实，对某些人来说，面对大量"免费"信息去做决定的成本比以往更高，因为处理信息的成本增加了很多。

我们都能理解这些决策成本，而且大体上我们也是这么做的。巴塞尔大学经济心理学教授本杰明·谢伯翰（Benjamin Scheibehenne）研究过消费者的选择，实验表明人们在做决定的时候会权衡时间和精力，而不

是一味地追求更多的信息和更大的利益。换句话说，人们会考虑选择的成本，当他们找到一个针对现状还不错的选项时，他们就“满意了”（西蒙也是这么说的），就不会再继续去找绝对意义上的最佳方案。“这也许不是最理想的，但是最理想的是什么呢？”[4] 谢伯翰说道。人生苦短，“满意就好”可能才是最理想的策略。

不过有些人不会止步于此。糟糕的选择会令所谓的极端者感到焦虑，他们不知道到什么时候该停下收集信息的脚步。斯沃斯莫尔学院的心理学家巴里·施瓦茨（Barry Schwartz）曾经研究“过多选择”带来的诡异的负面效应。他指出，互联网注定使大多数人的生活更加糟糕。“如果你需要开车去另外一家商店，你也许会耸耸肩不愿意这么麻烦，”他说道，“但是如果你是去另一家网站，那为什么不呢？在网络上查找信息太容易了。”[5]

诚然，即使没有中间人，在信息浪潮之中，我们也不会事事都亲力亲为，有很多网站都在试图协助我们，比如Google。Google的使命听起来就很像礼宾者：“整合全球信息，使之通用有效。”在计算机领域，即使最聪明的人也会觉得这是一项拥有雄心壮志的持久挑战，因为信息的类型越来越多样化。用来查找和处理信息的程序不断更新，才能适应信息量的爆炸式增长。未来当我们做决定的时候，会有更多网站、更多评论、更多推特、更多地图、更多照片和视频，还有数也数不清的各种信息，等着我们去分析。

对计算机专家和软件工程师来说，这既是挑战也是机遇。对中间人来说也是一样。邓肯·沃茨（Duncan Watts）是微软研究中心的一名社会学者，他举了一个地产经纪人的例子。多年前，沃茨在纽约城买了一套公寓，他告诉我，以前的地产经纪人因为信息优势而获得迅速发展。“他们有房屋列表，但是你没有，所以你得找他们带你去看房。他们把房屋列表看得很重，因为他们知道这是自己极大的竞争优势，也是他们赚钱的利器。”[6] 现在，房屋列表不再被锁定在住宅房源共享信息库这样的当地专门数据库中，互联网上的任何人都可以知道房屋列表的信息。那这些地产经纪人还能做什么？“他们得做点与众不同的事情，”沃茨认为，“一旦拥有了全世界的信息，你就从信息缺乏的极端走到了信息繁杂的极端。”这与赫伯特·西蒙多年前提出的问题异曲同工，计算机专家至今仍然难以攻克。“你原来什么都不知道，需要别人来告诉你，现在你知道很多，需要别人来赋予其意义。”换句话说，你如果想买东西，还是需要一个人来协助，只不过现在他的职能转变了。比

如，地产经纪人得根据你的需要为你筛选房屋，收集整理房屋评价，帮你申请贷款，找评估机构等，协助你做一系列交易中涉及的杂事。理论上说，你自己都能做。不过，就像沃茨所说的那样："这些很花时间，你都不知道该从何入手。"当你没有时间，也不知道该从何入手的时候，你就需要一个礼宾者。

关于信息繁杂，还有一个问题：信息经常被故意弄成不好处理的样子。"公司不是完全透明的市场。"麻省理工学院的经济学者格伦·埃利森（Glenn Ellison）说道，他研究过生产者混淆信息的几种方式。他常常用航空公司来举例子，后者经常因行李超重、餐费等调整票价。这些伎俩使我们很难比较不同航空公司的票价——航空公司的目的就是这样。"飞机票价如果完全透明，在互联网上一查就清清楚楚，那么航空公司之间的价格竞争就会非常激烈，很难赢利。"埃利森解释道。[7] "他们把这一切弄得模模糊糊，消费者得花很多精力去搜索，这样他们也就不必非得比另一家航空公司便宜5美元了。"中间人能帮助消费者拨开迷雾，这是一场持久战，因为生产者还会不断开发新的混淆信息的方法。"卖方总是希望混淆信息来弱化价格竞争，而中间人则试图厘清一切以便于购买。"

电脑越来越聪明，越来越能胜任礼宾者的角色。比如，Netflix的高度个性化电影推荐功能，这是10年前我们想都不敢想的事情。随着软件日新月异的发展，我们已经不难想象，总有一天，动动手指，iPad就能为我们制订一份迈阿密的旅行计划。不是那种旅行书或者飞机杂志上的大众行程，而是适合你的品位和兴趣、日程和预算的定制化行程。就像埃利森·波询问客人喜欢什么电影，喜欢纽约的什么酒店一样，未来的软件也会利用客户的Netflix和TripAdvisor数据去完善你的个性化行程，无论你去的是哪一个城市。

为了比科技"道高一尺"，成为科技的补充而不是被其替代，礼宾者必须打起精神，表现得更好。在没有互联网和手机的年代，酒店礼宾人员推荐餐厅或者景点，创造了价值；旅行社为你预订酒店和房间，创造了价值；地产经纪人为你推荐你所中意社区的在售房产，创造了价值。而今天，获取这些信息都很容易，礼宾者如果不能做得更多，就毫无价值。

[1] 这个观点是科技作家艾尔弗雷德·格洛斯布伦纳（Alfred Glossbrenner）提出来的，尽管最初可能并没有这么简洁扼要。在1995年的作品里，格洛斯布伦纳和联合作者写道："你的对手是巨量的信息，它就在那里。这就是我们推荐突击队主题的原因。网上的信息如此之多，如果你

不知道自己在做什么，那无疑很容易陷入其中被淹没。”See Alfred Glossbrenner and John Rosenberg,Online Resources for Business:Getting the Information Your Business Needs to Stay Competitive(New York:Wiley,1995)。

[2] Lisa Miller,“Mommy Is Busy Right Now,”Newsweek,February 6,2011.

[3] Herbert A.Simon,“Designing Organizations for an Information-Rich World,”in Martin Greenberger(ed.),Computers,Communications,and the Public Interest(Baltimore:Johns Hopkins University Press,1971),40–41.

[4] 2014年8月25日采访本杰明·谢伯翰。

[5] 2011年6月3日采访巴里·施瓦茨。

[6] 2011年2月24日采访邓肯·沃茨。

[7] 2014年9月19日采访格伦·埃利森。

佣金

然而，许多中间人并没有按照消费者所期望的那样转型成功。美国的房地产行业就是鲜明的例子。地产经纪人的佣金一般是2.5%—3%，客户们对地产经纪人的抱怨之一（从众多抱怨之中选出的）就是根本不知道他们挣这么高的佣金，或者感觉经纪人根本没有做值这么多钱的工作。顾客反感的不是佣金本身，而是佣金和服务质量不能匹配。人们不会介意为豪华酒店丽兹卡尔顿的服务付它标出的价钱。人们不能忍受的是付了丽兹卡尔顿的价钱，却接受着经济型酒店的服务。[1]

休·博拉（Hugh Borax）是圣莫妮卡市的一位有远见的地产经纪人。他是个例外，他也许代表了未来地产经纪人的形象。博拉首先会确保顾客清楚明白地知道他的价值，让顾客选择服务的类型，根据服务来定价。买方可以选择礼宾者服务，其中包含地产经纪人的全套服务，也可以选择1%服务，客户自己找房子，自己做市场分析，只需要经纪人在他们开始出价的时候予以协助。

从业之初，博拉是一个收取全额佣金的地产经纪人。每个在美国买过房子的人都知道，一般情况是要向卖方收取服务费（一般是成交金额的6%），这些服务费由买卖双方的经纪人一人分走一半。博拉一般担任买方的经纪人，他面临了很多买方经纪人都会遇到的问题，那就是买方最后不买这个房子了。如果是这样，他就一分钱也挣不到，就算已经带着买方看了9个月的房子，也是一样。听起来很熟悉？这和埃利森·波的客户临时把旅行目的地改到法国时遇到的问题是一样的。而按照加州的地产法规，博拉不能像波一样按小时收费。

博拉想出了什么办法呢？他决定做一名可以打折的经纪人，只专注于已经看好房子决定买的客人所需要的交易服务。对于已经通过开放房屋或者通过其他渠道锁定目标房屋的顾客，博拉的地产公司只收取1%的佣金。这意味着，在交易结束时，博拉会把自己收到的超过1%的佣金返还给买方,如果单笔交易的佣金超过7000美元。比如100万美元的房子，他得到10000美元的佣金，而不是像一般的地产经纪人那样得到20000美元或者30000美元。有些客户会让他做“比价”，在买房之前，和同类型房屋做价格比较，该项服务的费用是0.5%。不少顾客愿意自己做

比价，在这种情况下，博拉会教给他们方法让他们自己去比价。“客户有能力且愿意去做的情况下，为什么不让他们自己去做呢？”他喜欢高效率，做客户能做的事情，在他看来是无效的表现。“我做我能做得最好的事情，客户去做他们感兴趣的事情，再一起碰头，我的收费会低一些。”

这里有很重要的一点，那就是博拉并没有降低服务质量，价格低只是因为服务内容少。他的客户大多是已经看好房子准备出价的，他完全不用担心自己宝贵的时间花在那些总是不出价的客户或是那些花费很长时间看各种房子才最终决定出价的客户身上。换句话说，已经有目标房屋的客户自己就会来找他。当然，不是每次出价最后都会成交，但是和这样的客户打交道，增加了他获得佣金的可能性。他专注于提供找到所要购买的房屋之后的交易过程的服务，这样做风险和成本都比较低。不再花费时间带着客户到处看房子，他也能更专注于自己的那1%或者1.5%的业务。

[1] 市场学者发现，顾客把高价格看作不言自明的高质量服务水平的保证，因此支付高价却得到低水平服务会招致不满。See Valerie A.Zeithaml,Leonard L.Berry,and A.Parasuraman,“The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service,”Journal of the Academy of Marketing Science 21,no.1(1993):1–12。

中间人的“中道”

博拉为客户提供他们最需要的服务，收取相应的费用，创造了价值，其他社区的地产经纪人也会慢慢向他学习。但即使事实并非如此——房地产行业多年来一直抗拒变革，一直游说维持现状 [1] ——博拉的经验对其他行业的中间人也颇有教育意义。为了更好地解释自己的生意经，博拉引用了佛教用语“中道”，这是佛陀的教法，说的是解决问题的方法应当避免极端化，应该使参与者都满意。“这个理论用来解决什么问题都可以，”博拉说，“解决一个问题的方法不止两种，还有一种兼顾双方利益的中间之道。”佛教里最初用“中道”来形容放纵和禁欲这两个极端之间的那种愉悦状态。在房地产行业，卖方所面对的两个极端是亲力亲为（“房主自卖”）和外包所有工作（雇用报价高昂的全套服务地产经纪人）。中道可行的原因是客户通常不愿意亲力亲为。中间人的工作不是一项服务，而是一系列服务，其中有些服务是可以单独定价的。

房地产行业为什么不能没有中间人？人们为什么需要佣金1%的地产经纪人？因为买卖房屋对我们大多数人来说都是大事情。高风险、新领域，以及各种需要考虑的细节，这些要素都表明这是艰难的决策。还有更重要的一点，就像婚礼策划一样，这是一次性事件。如果你打算多结几次婚或者多买卖几套房子，那么花些时间去做这方面的专家似乎还有点必要；如果不是，那么雇用一个好的礼宾者才是你的最佳选择。事实上，这也是经济学家推崇现行房地产行业高佣金的原因之一：有这么多事情得考虑得去做，一般人不太可能省佣金这笔钱。斯坦福大学经济学者乔恩·莱文（Jon Levin）把这件事和公司上市前的路演拿来做比较。精明的商人可以自己准备路演，但他们心甘情愿地支付投资银行5%的佣金让他们去做，这是为什么？其实和这种一次性交易的高额服务费是一回事。“你一定会考虑，这么大的事，如果有什么差错，将会损失惨重。”而且，在这个过程中，你不会获得什么经验，买卖房子也好，公司上市也好。“所以你会倾向于找一个不会出什么差错的人来帮助自己。” [2] 为了确保一切万无一失，你会雇用你所能找到的最好的礼宾者，而且不会和他斤斤计较。 [3]

从这个层面来说，选择一个优秀的礼宾者是解决问题的关键。还有更重要的一点是你对这个人的信任程度。地产经纪人花很多钱刊登广

告，主要也是这个原因，美国经纪人的平均佣金高企不下也部分源于此。有经验的消费者会考虑自己为什么要相信礼宾者的推荐。（这个礼宾者有真才实学吗？我们怎么知道他会不会从别的机构那里收取回扣？）当礼宾者不再是信息的唯一来源，他就必须努力工作去获得客户的信任。

和博拉通过一个小时的电话后，我坚信如果自己要在圣莫妮卡市买房子或者卖房子的话，一定要找他。这不仅仅因为他的Yelp评分很高（46个评价，全部是5星）。听他娓娓道来自己的工作内容，条分缕析地讲解工作流程，我强烈地感觉到他很清楚自己提供的价值，业务方面十分精通，能够协调安排所有事情：他符合你对礼宾者的所有要求。虽然他用“礼宾者”形容的是他的全套服务模式——这个词表示高级服务——他1%的折扣服务其实也完全称得上“礼宾者”。当我问起他1%模式的时候，他轻描淡写地说：“除了带客户看房屋和市场分析外，我们1%模式会做到其他所有服务。”然后，他就如数家珍地说起了自己的服务内容，比如给客户注册MLS门户账户，这样他们就可以自己找房子，再比如给他们推荐以前有过良好合作经验的贷款银行（这里是认证者的角色），再比如给客户提供一个出价方案样本，协助他们熟悉这项复杂的交易流程，并且用大家都听得懂的话来解答问题。“如果客户准备出价，我们就会一起商讨策略，使他们可以以最低价成交，尽可能减少附加条款。我们也会讨论出价被接受的可能性，也允许他们免除附加条款。”

这里就体现出了价值，因为出价不仅仅是价格，有竞争力的出价都是经验的累积。博拉会和客户解释缴纳评估费用的利弊，这一条款保障买方在评估价不足时可以取消出价。买方毫无疑问都会选择这个条款，但是博拉会确保他们明白这其中的道理。买方为什么付钱？这不是买方应该做的功课。

像博拉这样按“中道”行事，听上去没有什么，当只有两个选择而不是三个或者更多的时候，我们一般都是这么做的。作为消费者，我们会想自己到底是亲力亲为呢，还是找个专家来全权代理呢，也会考虑中间人到底会消失呢，还是继续存在呢。服务提供者也会按照这种“全”或者“无”的思维模式去考虑。但事实上，总还是有别的情况存在。消费者希望中间人不再像1980年那样收费，因为消费者现在有更多的选择，而且不光是消费者，中间人也有很多节约成本的方法。这些消费者为中间人提供了在他们行业里寻找中道的机会，让他们不再从事之前那种全套

服务模式，而是以中道的方法来提供与价格匹配的消费者最需要的服务。

前面几章，我们已经介绍过一些这样的中间人了。比如吉纳维芙·蒂尔斯，她创立了SitterCity，在2000美元保姆中介费和自己张贴小广告之间创造了另一种可能性。eBay超级卖家安·惠特利·伍德也是中道的实践者，她首先是一名认证者，押上自己的信誉去保证所售货物的质量，同时，她也是一名当地客人的礼宾者，这些客人不想自己上网买东西，也不想把市场局限在本地的寄卖商店。伍德为她们提供了本地寄卖商店的便利性，同时又把货物卖到了全世界。这就是中道，互联网将其延伸至消费者，越来越多的中间人会在扮演礼宾者角色时发现机遇。机遇不仅仅在eBay上，还在一切买卖双方需要接触的场合。我们接下来要分析的是二手车买卖行业的故事。

[1] 全国地产经纪人协会是美国最大的商业组织。See Glen Justice,“Lobbying to Sell Your House,”New York Times,January 12,2006。

[2] 2011年6月23日采访乔恩·莱文。

[3] 然而，至少一篇关于房地产佣金和房屋销售的研究表明佣金和房屋销售价格无关。See Panle Jia and Parag A.Pathak,“The Impact of Commissions on Home Sales in Greater Boston,”American Economic Review(May 2010):475–79。

我们想要简单化

在美国，想要卖掉自己车的人一般都会希望采用中道的方式，既不是私人买卖（自己去卖），也不是折价交易（卖给汽车经销商），这两种形式都不怎么吸引人。自己卖车很麻烦——张贴广告、回答潜在买方的问题、约见买方、谈判价格。如果选择折价交易，倒是省了很多事儿，不过在价格上会比自己卖车少很多。根据汽车交易网站Edmunds.com的数据，50000英里以内，状况良好的2009年产的本田雅阁LX两厢轿车在我所在的地区私人卖方售价为10768美元，而折价交易只有9648美元，相差1000多美元。如果你不是一刻千金的话，还是咬咬牙自己卖车比较好。汽车经销商再卖同一辆车的售价是11865美元，比你自己卖又多1000多美元。你把车卖给汽车经销商并不会得到这其中的差价部分，你只能得到折价交易的金额。

“现在市场里的人，还有那些比我们更早进入市场的人——二手车经销商——都是商人。”迈克·博尔（Mike Bor）说道。他是二手车中间商CarLotz公司的CEO兼联合创始人，这家公司位于弗吉尼亚州里士满市。[1] 他用“商人”这个词来形容那些低买高卖二手车并从中获利的人。博尔并不反对这种模式，不过，和商人希望每一笔交易都能利益最大化的目的不同，他希望公司成为服务提供商，通过高满意度的庞大买方卖方群体来获得稳定的收益。CarLotz专注于最优的客户体验，使之与行业内的其他公司形成鲜明的对比。“这是一个人们不满意和不信任的行业。”他说，正应和了J.D.鲍尔（J.D.Power）的报告，这份报告显示二手车买卖的客户满意度排在倒数三位中（这个毫无争议的结论也需要证据佐证）。“行业完全不透明，没人知道他们拿了什么好处。这个行业让人觉得不干不净。”为了颠覆这个印象，也为了给买卖双方提供更多的价值，博尔认为CarLotz需要高透明度和高效率。

CarLotz是怎么做的呢？让我们先看看传统的二手车市场有多么低效。在我和博尔交谈之前，我一直认为汽车经销商高企不下的利润可能是柠檬问题，因为经销商的再售价格和折价交易价格之间的巨大差价。而卖方比经销商更了解自己的车况，经销商必须假设最差的车况来支付相应费用，所以折价交易的价格很低。经销商凭借他们的信誉确保所售汽车的质量，所以他们可以比私人卖方要价更高。尽管柠檬问题在这里

的确起了一定的作用，但是博尔解释说，价差是供应链极其低效造成的。

二手车供应链从折价销售开始，到再次出售为止，一般耗时几个月，需要资金，也需要经销商和代理商之间相互运输。不断地交换文书、签署文件、交付款项，这些都需要很大程度的信任，而在这段时间里，所交易的汽车本身还在不断折旧，甚至存在彻底坏掉的可能性。

中间人并不是在利用价差发大财，相反，在整个过程中，钱一分一秒地流逝。为了成功，CarLotz必须缩短供应链，使之更加高效。

我们必须清楚地知道：和通常的想法不同，供应链长并不总是低效，有时还是很有效的。交易中心和专业人士可以令供应链更加快速且低廉。荷兰花卉市场的鲜切花在世界范围流通就是这个道理，这也是为什么英国出产的黄水仙得经过荷兰中间人才能回到英国的经销商和客人手里。

规模经济造就了这样的渠道，它比直接销售更加高效。而且每个中间人都有清晰的职能，他人无法取代，链条的每一环节都必不可少。在欧氏几何里，两点之间，直线最短，但考虑到时间和金钱，有时最短的路径需要经过一个或者几个中间人。[2] 当然这些中间人的价值一定要比成本高才行。在二手车行业，仅是高额的运输成本就让供应链消耗很大。因此这个行业需要剔除某些中间人，让自己成为更好的中间人。

这就是博尔和他的伙伴们在CarLotz上做的事情。“你来找我们，我们告诉你，你的车估价12000美元，”博尔举了一个例子，“我们出价11500美元，你会说，‘11500美元听上去不错，我自己也许只能卖7000美元（折价交易价格）’。”因此你痛快地把车放在CarLotz，这辆车就在其中一个车库里以寄卖的形式出售，CarLotz并不实际拥有车。这不是商人模式，而是经纪人模式。博尔说：“我们其实是你汽车的‘地产经纪人’。”然后，如果有顾客走进CarLotz，看到轮胎上的广告，想询问能不能便宜点，CarLotz会给你打电话问你要不要降价。这一步在博尔看来都不够高效，如果你事先告诉CarLotz你的最低价，成交速度会更快。他的朋友在CarLotz卖车的时候都这么做，不过，卖方一般不会特别信任汽车经销商，也不会告诉他们自己所能接受的最低价格。如果你接受买方的出价，CarLotz就完成交易，扣除很少的服务费，给你车款。

无论汽车最终的成交价是多少，所有服务费加起来都不到900美

元。你把车留下时缴纳199美元，汽车卖掉以后缴纳699美元。CarLotz会收取买方299美元，同样和汽车成交价无关。所以，每出售一辆汽车，公司赚取1197美元。博尔解释说，固定收费是为了让公司服务定价刚好为所创造价值的1/3。这是CarLotz和地产经纪人不一样的地方，地产经纪人根据所售房屋的价格来抽取佣金。“百分比模式会假定，你的服务所创造的价值和你所售卖商品的价值成比例。”博尔说。房地产模式也许同样如此，尽管顾客会纳闷，价值两亿美元的房产和20万美元的房产在买卖时，地产经纪人所创造的价值是否真的有100倍之差。“在我们这个行业，卖法拉利和福特福克斯所提供的服务价值是一样的。”因为CarLotz的收费完全透明，顾客完全不用担心他们收取好处，尤其不会有销售人员极力推销更贵的车型。“我们不在意卖出的是哪一辆车，我们在意的是促成买卖双方的交易。”博尔说道。

固定收费也有缺点：福特福克斯车主和法拉利车主相比，会觉得没那么划算。昂贵汽车的车主在CarLotz的价格和传统经销商价格之间，能够享受更高的价差，有时超过10000美元，他们给CarLotz支付898美元，比其所创造价值的1/3少得多得多。CarLotz完全有理由对昂贵汽车的交易多收费，但是他们没有这么做。为什么？首先,博尔认为这可以调节销售人员的激励机制，以达到为每个人提供同样优质的服务这一公司目标。虽然博尔没有指明，但我们可以合理推测到，这种价格体系会吸引大量的高端汽车，而这又会吸引很多高端买方。博尔说，他和合伙人不希望用复杂的价格体系把顾客搞晕。他的原话是：“我们公司的一个关键点就是我们希望简单化。”

其实，简单化是所有礼宾者业务的关键。如果人们为了避免亲力亲为带来的各种麻烦来找你，你必须尽可能地简单处理。有研究佐证这个结论。企业执行委员会针对美国、英国和澳大利亚数千名消费者开展了一项研究，试图弄清楚是什么促使消费者购买产品、重复购买产品和推荐他人购买。其中一个最大胆的假设就是：简单化决策。[3]

礼宾者明白，客户来找他们而不亲力亲为的原因是，他们被过多的选项困扰且时间不够。因此，在你成为能被信任的对象后，就需要让他们的生活尽可能简单。这似乎显而易见，但是很多中间人没有做到这一点。首先，他们并没有意识到自己是礼宾者，比如，零售商因为自己丰富的产品而自豪，很少会给客户其他选择。其次，他们没有考虑到，所谓的差别对消费者来说没有意义，或者根本不重要。在这种情况下，丰富其实不如简单一些好。客户希望礼宾者能帮他们减少备选项。在选项

众多的情况下，礼宾者必须帮助客户尽快挑选出适合自己的才行。婚礼策划人不会带着你去拜访镇上的每一个花商，不会给你看每一个摄影师的作品集，也不会让你品尝每一款婚礼蛋糕。埃利森·波不会给你展示新英格兰旅行的每一条路线，如果她这么做，你会纳闷自己为什么要付钱给她。这些礼宾者在做减法。他们不仅仅是按照质量去甄别的认证者，因为已经有一个既定的质量标准了。

当你为卖方提供礼宾者服务的时候，情况是一样的。想想eBay的超级卖家安·惠特利·伍德，她的客户需要做的唯一一件事就是：把衣服留给她。客户不用自己拍照、写商品详情，也不用定价。

这种简洁性必须渗透方方面面。就像CarLotz一样，你需要通过所有沟通方式向你的客户展示把工作交给你比他们自己做要简单得多。如果你把事情弄得乱糟糟或者更复杂的话，精明的客户就会觉得交给你还不如自己做来得方便。不过，你要记得，简洁性要和价格相符：地产经纪人对所有客户都简单地收取3%的佣金，就像汽车经销商用极低的价格把你的车回收一样。客户并不总是愿意为了简洁性支付这么高的代价。一名好的礼宾者需要在其中找到平衡。

简洁性本身并不容易达到，你需要专业知识去把整个过程钻研透彻。比如，你需要研究客户在什么步骤上会感到困惑和压力（你作为专家，可能觉得非常简单），哪些细节需要注意以及哪些可以忽略不计。如果你花时间和精力去研究，使得客户简单方便地完成交易，达成目标，那你就为他们做了一件大好事，节约了他们的时间。

显而易见，CarLotz与传统的汽车经销商相比收费低廉，但我对礼宾者该如何操作更感兴趣。于是我向博尔提问，他们和那些自己卖车的人相比，有什么优势？他马上给出了答案："我们做的每一件事你自己都能做，不过我们做得完美。"不论是车主还是CarLotz，卖车基本步骤是一样的：拍照、写商品详情、在网上打广告、签约。所谓"完美"指的是CarLotz完成这些步骤的方式。给车拍照就是很好的例子：相比于你自己在Craigslist上打广告前拍5—10张照片，CarLotz一般会拍85张。CarLotz的车价大概比传统经销商低10%—15%，所以全国各地的买方都有。因此，买方想确信自己花时间在这里买车是值得的。"我们会客观地拍摄大量照片"，从每一个角度和很多细节来展示车况。对你来说，拍这么多照片可能是个大麻烦，但是对CarLotz里每天都从事这项工作的员工来说，拍85张照片和拍几张照片相比，可能就多花5分钟。在打广告的时候也是一样：如果你自己卖车，你可能会在Craigslist上刊登广

告，而CarLotz不光在Craigslist上刊登，还在Autotrader、Cars.com还有其他网站上刊登广告。随后买方开始打电话或者要求试驾，CarLotz每周工作6天，每天早上8点到晚上7点都可以预约，很少有车主能提供这么便利的时间表。更重要的是，CarLotz还能做你没法做的事情，比如给买方联系贷款。“在最简单的交易中，我们把每一件事情都做得更好；在最复杂的交易中，我们做很多你做不了的事情。”

生意人经常把提供服务挂在嘴边，但他们经常语焉不详。在CarLotz的案例中，买卖双方信息透明，这种模式也非常成功。CarLotz重新定义了交易流程并且已经开始赢利，目前准备扩大经营，此前他们一直在弗吉尼亚地区发展。在我写本章内容时，公司宣布在北卡罗来纳州、马里兰州、佐治亚州以及弗吉尼亚其他地区投资500万美元开设新店。

与此同时，硅谷的一家名叫Carlypso的初创公司为更激进的二手车交易模式获得了一轮种子融资，公司高度依赖科技，旨在最小化人力参与的数量。Carlypso利用GPS导航和安全密码箱技术让有购买意愿的客户试驾。他们不需要销售场所，因为车主可以把车停在他们的车道或者附近的街道上。和CarLotz不同，Carlypso提供了检测工程师，施行佣金制价格，按照销售额的5%来收费（最低400美元，最高1500美元）。尽管有明显的不同，但是和CarLotz一样，Carlypso给卖方车主带来的价值是一样的：节省时间，不用一直和陌生人会面，车子卖掉就能收钱。换句话说，车主得到了私下卖车同样的价格，同时获得了折价交易的便利性，这就是中道。这家公司就是以这种免除麻烦的服务而著称，这就是Carlypso礼宾者。

本章介绍了房产、汽车和旅行，我们其实可以再想想其他领域那些以合理的价格提供简洁、便利服务的中间人，比如帮助客户从众多烦琐项目中挑选最佳医疗保险的保险经纪人、为客户定制投资方案并一次性收费的理财顾问（还有每年收费少于标准1%的网络财务顾问）、去商场为人购物的买手，以及为房主搭配色彩和整理房间的室内设计师。还有很多类似的服务尚不存在，但其实很有必要：在每一个不够精准且价格过高的行业中，顾客都会感到沮丧和发狂，这种情况下，礼宾者都有机会发挥作用。

现在，还有一种中间人的角色需要我们讨论，在某种程度上说，这个角色跟其他角色的差别最大，那就是隔离者。它并不是为了连接买卖双方，而是为了双方各自利益的最大化而把他们隔离。

[1] 2014年6月30日采访迈克·博尔。

[2] 安·兰德（Ayn Rand）的《源泉》（The Fountainhead）一书里有一个人物形象，销售员肯特·兰辛（Kent Lansing）就是这样的，虽然他对小说的主人公建筑师霍华德·洛克（Howard Roark）介绍自己是一个认证者。“你可以告诉他们雇用你的好处，比我推荐你说得还要天花乱坠。但是他们不会听你的，他们会听我的。因为我是中间人。两点之间最短的不是直线，而是中间人。”

[3] Patrick Spenner and Karen Freeman,“To Keep Your Customers,Keep It Simple,”Harvard Business Review,May 2012.

第六章　隔离者：承受责难

角色定义：中间人通常使人们相互联系，不过有时候，已经相互熟识的人们为了避免责难，最好通过一个中间人来沟通。有时候，人们代表自己的利益直接沟通会显得过于贪婪、自我推销和挑衅，这时就需要一个中间人。优秀的隔离者能够在这样的情形下承受责难，也能够把客户看似自私自利的行为转化成隔离者利他无私的行为。

收拾残局的经济人

对那些多年来一直不喜欢德鲁·罗森豪斯（Drew Rosenhaus）的人来说，2011年他在美国CBS（哥伦比亚广播公司）的电视新闻节目《60分钟》（*60 minutes*）上露脸也没能改善他的形象。在全美橄榄球联盟（NFL）的每一个球队，罗森豪斯都有代理球员，包括最有名的几个球员，他无疑是橄榄球联盟最有力的经纪人。当他才29岁的时候，就成为第一个登上《体育画报》（*Sports Illustrated*）封面的经纪人。他以傲慢的个性和强有力的谈判手腕著称，在那些明星球员的转会谈判中不断地刷新纪录。他是电影《甜心先生》（*Jerry Maguire*）里甜心先生杰里·马圭尔（Jerry Maguire）那位无良老板的原型，他还骄傲地把自传命名为《鲨鱼永不眠》（*A Shark Never Sleeps*）。所以，当他在国家电视台的节目里说如果没有他，全美橄榄球联盟就会垮掉时，其实并没有言过其实，不过很多橄榄球迷立刻反击他的言论，认为那简直是天方夜谭。他的话听上去荒谬至极，一个中间人，更何况还是像罗森豪斯这么一个既好战又善挑拨的中间人，怎么能拿下整个大联盟？罗森豪斯进一步解释了自己所言确实属实。“球队和球员之间关系破裂时，经纪人就会出来收拾残局，”他告诉主持人，“有人说：‘我要转会，我恨这支球队，我恨这个教练。’我会告诉他：‘跟我说，别跟教练说，我不希望你毁掉自己和球队之间的关系。’”[1]

事实证明，罗森豪斯真的起到了这样的作用。他用独特的方式化解了大联盟里的矛盾。他让球员把气撒在他身上，以此化解球队和球员之间的压力，同时也把球员的诉求传达到球队那里，这样一来，他做了坏人，承受了责难。罗森豪斯知道自己扮演的是什么角色，那就是隔离者。

[1] “The Player,”60 Minutes,October 9,2011.

从黑市到合规业务

替其他人的恶劣行为承担后果，这似乎让人想起一个不太受人尊敬的中间人的形象。毕竟，哪里有非法交易，哪里就有中间人替他们掩饰。在毒品交易、军火买卖、器官交易、贩卖儿童、税务欺诈、行贿受贿和内幕交易的故事里，都有中间人参与。这些中间人模糊职责[1]、推诿责任[2]、钻法律漏洞，同时实验室数据显示，他们还能降低买卖双方在参与不法交易时的罪恶感[3]。对这些中间人来说，为客户隔离不法行为的责难是他们存在的最大理由。[4]

不过这和德鲁·罗森豪斯以及我们有什么关系呢？本章中，我认为那种催生违法中间人需求的心理过程，同样也为合法中间人提供了机会，让他们为正直的公民隔离责难。

有很多情况都需要隔离者，比如招聘员工。通常，那些优秀的求职者都在同行业的其他公司上班，比如公司的对手、客户或者供应商。然而招聘经理如果去挖竞争对手的员工，那看上去不怎么道德。Facebook的经理如果去挖Google的雇员，会把公司间的良性竞争关系渐渐弄僵，积累怨愤。所以可以想象，如果一家公司不是从竞争对手，而是从客户那里挖一个“明星员工”的话，会产生什么可怕的后果？这种不得体的行为会毁掉公司和客户之间的关系，会伤害公司的命脉。这其实就是公司雇用猎头的原因。在寻找“被动的候选人”时，猎头（就像他们的名称所显示的那样）比招聘经理更加野心勃勃。（被动的候选人是指那些本身可能没有换工作的想法，但如果有更好的机会就会跳槽的雇员。）

[1] Neeru Paharia,Karim S.Kassam,Joshua D.Greene,and Max Bazerman,“Dirty Work,Clean Hands:The Moral Psychology of Indirect Agency,”Organizational Behavior and Human Decision Processes 109(2009):134–41.

[2] Gabriel Rossman,“Obfuscatory Relational Work and Disreputable Exchange,”Sociological Theory 32,no.1(May 2014):43–63.

[3] Mikhail Drugov,John Hamman,and Danila Serra,“Intermediaries in Corruption:An Experiment,”Experimental Economics 17,no.1(March 2014):78–99.

[4] 查看Neeru Paharia,Lucas C.Cofman,and Max Bazerman,“Intermediation and Difusion of Responsibility in Negotiation:A Case of Bounded Ethicality,”in Gary E.Bolton and Rachel T.A.Croson(eds.),The Oxford Handbook of Economic Confict Resolution(New York:Oxford

University Press,2012),37–46。

过场戏

社会学者威廉·芬利（William Finlay）和詹姆斯·E.科夫代尔（James E. Coverdill）做了一项关于美国南部城市按劳分配的招聘专员的研究。他们是这样解释的：

猎头这个角色就是要承担起责任（背负起骂名），因为候选人是从客户的合作伙伴和竞争对手那里挖来的。从别的公司明目张胆地挖员工是一种挑衅，会招来报复，而猎头则能化解这种行为带来的责难，因为公司可以说是猎头干的。事实并非如此，其实是客户先看中了某个员工，猎头只不过是个幌子。[1]

芬利和科夫代尔表示，这种掩饰很有效，尽管大家都知道是怎么回事。“假装公司没有从竞争对手或客户那里挖员工，这是各方都能接受的一幕过场戏，因为只有这样，矛盾才不会爆发，公司之间才不会针锋相对。”换句话说，猎头承受了责难，阻止了那些毫无益处的不断升级的潜在矛盾。因此，猎头还提供了一种除专业知识和人脉之外的价值。必要时，他们会立马变成“替罪羊”。

在道德灰色地带和社交两难情境中，很需要充当隔离者的中间人。作为我们的代理人，隔离者可以保全我们正直勇敢的形象，并维系那些重要的商业关系。搭桥者会把不相识的两人连接起来，而隔离者会在最佳时机将双方隔离。

因将博弈论应用于市场运作而获得2012年诺贝尔奖的经济学家阿尔文·罗斯（Alvin Roth）对此也有相同的观点。罗斯谈到，他研究的每一类市场中都存在中间人能发挥作用的所谓“矛盾之处”。“有些事情你不会允许自己去做，但可以让别人去做。”罗斯说道。[2] 比如，在谈判中，“如果我说自己占有优势，应该拿90%，显得很没有礼貌。但是我的律师可以说：‘我的客户现在占优势，我为他争取90%的份额。’这简单得多。”他认为，这也是学校董事会雇用谈判专家和教师联合会谈判的原因。“谈判会进行得很艰难，但我们还得做朋友，而且并不需要我们双方来提出那些苛刻的要求。”

有趣的是，即使大家都知道谁是背后主使，中间人仍然可以成为成功的隔离者。杰弗里·菲福（Jeffrey Pfeffer）领导的心理学家团队开展了一项研究，对出版行业基本状态的两种情况进行了检测。[3] 在一种情况下，他们邀请一个经验丰富的作家格林，让他向出版社推销自己的新书。而在另一种情况下，格林有自己的出版经纪人。哪一种情况会更好呢？就像许多类似的交易那样，好不好无外乎两件事：价格和受欢迎程度，或者换句话说，短期收益和长期关系。要打动出版社，让他们立刻拿出一大笔预付金是一回事，而你怎么确保和出版社愉快地交易呢？这是另一回事。

如果你期待的是良好的工作关系，那这两件事都很重要。不过有时它们是相互矛盾的。炫耀你的实力和成就的确可以提升你在别人心目中的价值，但也会让你显得令人讨厌。我们都不喜欢自吹自擂。谦虚会令你受到喜爱，但也会令你畏首畏尾，不能完全施展。所以，你怎么做都很为难。

研究者把这种困境称为“自我推销困境”，他们已经证明，中间人是解决这个问题的有效途径。根据他们的研究，在第一种情况下，格林自吹自擂，在第二种情况下，格林的经纪人出面为他“唱赞歌”。这两种情况最终都达成了交易。但是，和那些与经纪人交流的参与者相比，听格林自吹自擂的参与者对他的好感度明显偏低。这意味着，对格林喜爱度高的参与者——那些和经纪人而非格林本人打交道的人——曾被告知这位作家有经纪人。他们知道格林花钱请了一个经纪人来为他演说，知道这个经纪人会从收益中抽成，知道在某种程度上经纪人只是按照格林的吩咐去做，但是他们没有因为这些而反感格林。他们反而更喜欢他，因为那些赞美之词是经纪人而不是格林自己说出来的。

该实验并不能证明雇用经纪人是值得的，至少不能证明单纯的隔离是值得的。如果像实验里所展示的那样，无论有没有经纪人，作家所获得的预付金都一样，而且经纪人收取佣金，那么经纪人反而降低了作家的净收入。如果这个经纪人不能提供其他价值，那么他是否有价值这件事完全取决于隔离的价值。作为隔离者，为了提升自己的价值，你必须让你所做出的隔离和你的收费相匹配。我们可以预期，总会有那么一天，出版社对格林的喜爱会兑现并发挥作用。

[1] William Finlay and James E.Coverdill,Headhunters:Matchmaking in the Labor Market(Ithaca,NY:Cornell University Press,2002),33.

[2] 2011年7月25日采访阿尔文·罗斯。

[3] Jefrey Pfefer,Christina T.Fong,Robert B.Cialdini,“Overcoming the Self-promotion Dilemma:Interpersonal Attraction and Extra Help as a Consequence of Who Sings One’s Praises,”Personality and Social Psychology Bulletin 32,no.10(November 2006):362–74.

“我让经纪人来处理”

表现得讨人喜欢在很多领域都很重要，当然，最明显的还要数职业运动领域和娱乐圈。既有天赋又有人缘的运动员、歌手和演员不仅能吸引更多粉丝，在其他条件相同的情况下，还能从代言合同中获得更多利益。在现实生活中，保持一个受欢迎的形象对事业有很大的好处。

举个例子来看看这是怎么回事。就拿新手签约来说，某个球员如果和选秀时选中他的球队进行“懦夫博弈”，一直拖延签字，直到他拿到自己最满意的合同，那么这个策略风险很大。不光因为球队可能比球员更能坚持，更重要的长期风险是球员有为了更好的合同而错过本队训练营的风险，这是形象问题。他很容易就会被贴上“自高自大”的标签：唯利是图、自我中心、为钱运动、贪婪无度、对新球队缺乏忠诚。在2009年全美橄榄球联盟选秀时，“旧金山49人队”的第一轮选拔（一共有10轮）就选中了迈克尔·克拉布特里（Michael Crabtree），他是一名外接员，来自得克萨斯理工大学。他当时就给自己贴上了“天王”的标签，声称自己的价值超过了橄榄球联盟签约合同提供的报酬——大约5年2000万美元（保证金1600万美元）。他犹豫了72天，错过了训练营和赛季的前4场比赛。当球队最终开发布会宣布达成一致时，克拉布特里表现得很超然。当新闻发布会上有记者问他是什么令他下决心签下合同时，他回答道：“我所有的事情都交给我的经纪人处理。”[1]

回答这个问题时，克拉布特里反复说着的话其实也是其他运动员在发布会上经常说的话。一个运动员似乎不该在公众面前谈钱、合同和商业技巧，于是“我让经纪人来处理”就成了高风险、高关注度的体育谈判中的陈词滥调。克拉布特里在发布会余下的时间里不断强调他将全力以赴，按照教练的要求帮助球队获胜。身穿灰色毛衣和“旧金山49人队”的训练运动衫，满嘴都是正向言论，他展示出了谦虚、纯洁和善良的运动员形象。

你觉得这种幼稚的路数骗不了大家，克拉布特里的确因为长时间不妥协而一直处在舆论的风口浪尖，尤其是最终他并没有获得自己想要的价码。（最终，他获得了6年3200万美元的合同，其中保证金1700万美元。）他选择让经纪人处理，其个人形象所受的影响比他独自处理要小

得多，我们可以从专家对此事的看法中窥豹一斑。在双方僵持的过程中，《看台报道》（*The Bleacher Report* ）的高级作家布赖恩·戈德堡（Bryan Goldberg）写过一篇专栏文章，指责克拉布特里的经纪人尤金·帕克（Eugene Parker），说他“需要洗脑，简直毁了一个不知所措的年轻人的运动生涯”。[2] 事情有了结果以后，CBS体育栏目的大联盟专栏作家皮特·普里斯科（Pete Prisco）表示说：“克拉布特里的经纪人不让他妥协的做法，对他造成了很大的伤害。”[3] 这些专家都知道，经纪人不会做客户所不允许的事情，但是他们依然会去指责经纪人。

[1] David Fucillo,“Michael Crabtree:Man,We’re Talking About Practice!”Niners Nation,October 7,2009,retrieved from http://www.ninersnation.com/2009/10/7/1075558/michael-crabtree-man-were-talking.

[2] Bryan Goldberg,“Michael Crabtree’s Agent Has Gone Too Far,BetrayingHis‘Brother,’”Bleacher Report,September 12,2009.

[3] Lauren Shehadi interview with Pete Prisco,“Michael Crabtree Signs with 49ers,”CBSSports.com,October 7,2009.

获取他们的蛋糕，同时也咬上一口

阿尔文·罗斯的博士生卢卡斯·科夫曼（Lucas Coffman）是俄亥俄州立大学的一名助理教授，也是一名年轻的实验经济学家。我最早是听他讲的克拉布特里的故事。他对运动非常感兴趣。据他自己所说，他对足球、橄榄球和篮球都非常感兴趣。[1] 他已经思考了很久全美橄榄球联盟选秀的问题，并且已经想出一个可行方案。现行体系的许多问题都源于球队每次只能挑选一个球员，而不是对一组表现不错的球员进行竞价。他对经纪人也很感兴趣，他认为经纪人为球员承担了很多骂名。

科夫曼的父亲恰巧就是一名中间人，运营一家人力资源公司。科夫曼是这么说的："比如通用公司跟核电站有一笔大买卖，我爸爸的公司就能发挥作用。如果只需要四五个人的话，通用公司不用找我爸爸，自己就能做得来。"为什么要找人力资源公司呢？根据我们前面关于猎头的研究，通用公司不想被认为是挖别人的墙脚。而科夫曼的爸爸认为另有其他原因，主要和公司形象有关。"他为通用公司创造的价值在于：当通用公司想要缩小员工规模的时候，他能做到。他出面去和员工说：'你被解雇了。'他雇用的人和他们的同事看到了这一切，却不会恨通用公司，他们恨我爸爸。"这种情形并不完全合情合理。"如果你问问这些员工，他们其实都知道是通用公司做了这个决定，但是这并不重要。"

科夫曼并没有止步于自己的想法，他和其他经济学家都完成了对照实验来展示其中的心理过程。在欧洲经济学家比约恩·巴廷（Bjorn Barting）和乌尔斯·菲施巴赫尔（Urs Fischbacher）的实验里，设计了一种特别的"独裁者博弈"。最基本的独裁者博弈是一种用来测试慷慨度的简单实验：研究者给参与者（名为安妮）一笔钱（比如10美元），给她机会把钱分享给别的参与者，一般来说，这个人是安妮不认识的。安妮作为独裁者给陌生人（我们管她叫克洛伊）分享得越多，她就显得越慷慨。独裁者博弈还经常被用来测量公平性。如果安妮把钱分出去一半，会被认为是公平的。如果她只分给别人两美元，自己留下8美元，则会被认为是不公平的。

这是基本的独裁者博弈，它本身并没有什么意思，仅用来收集个人

或者团体的基本信息，就像健康专家在实验前后给参与者称体重一样。在很多经济学和心理学实验中都出现过独裁者博弈，形式各异，因此当巴廷和菲施巴赫尔做实验的时候，他们没有找经济学和心理学的学生来参加，这些学生都了解独裁者博弈，会影响实验结果。[2]

但是他们的实验和基本的独裁者博弈在几个方面存在显著不同。他们用了4名玩家，而不是两名。安妮还是独裁者，克洛伊也还是接收方。除此以外，还有一个接收方，叫查利。最重要的是在安妮和另一方（克洛伊和查利）之间，有一位中间人（博比）。

博弈是怎么进行的呢？安妮可以自己进行分配，也可以让中间人博比来替她完成。研究者给了安妮20分而不是10美元，分数最后可以交换现金。如果安妮选择公平分配，4个人都可以得到其中的1/4，也就是5分。如果选择不公平分配，那么她和博比各得9分，克洛伊和查利分别得1分。

最后，这场博弈还有一个重要反转：接收方之一，克洛伊或者查利（随机选择），有机会惩罚不公平分配的安妮和博比。惩罚的机会让研究者得以了解此刻人们是怎么想的，谁来承受不公平分配的后果？和惩罚安妮相比，她俩会怎么惩罚博比？

结果博比成了安妮的主要缓冲。当安妮选择自己做独裁者的时候，针对每一次安妮所做的不公平分配，惩罚者平均会扣掉她4.27分（从7分中）。当安妮让博比来做独裁者，博比做出了不公平分配，安妮只被扣掉1.31分。

博比什么决定也不做，仅仅听从安妮的吩咐，那又会是怎样的结果呢？卢卡斯·科夫曼在自己的实验里试图回答这个问题。实验结果证明，当安妮通过中间人来操作的时候，人们对安妮的惩罚较少，即使中间人根本没有选择权，只能执行安妮的决定。因此，找个中间人来承受责难使得安妮愿意让出蛋糕和中间人一起吃。

[1] 2011年7月22日采访卢卡斯·科夫曼。

[2] Björn Bartling and Urs Fischbacher,“Shifting the Blame:On Delegation and Responsibility,”Review of Economic Studies 79,no.1(2012):67–87.

强硬的名声

了解隔离者价值的中间人也可以从扮演这个角色中获利。方式之一就是识别出那些看重形象和长期关系的情况，这意味着客户需要一个隔离者，然后就可以进入角色。在经纪人罗森豪斯《60分钟》的片段里，他给一个球队的总裁打电话，为一个刚刚获得自由身的球员谈判。我们不认识他的这名客户，也不了解球队。从对话信息中可以总结出，这名球员在大联盟里有着很好的记录，好几个球队都想签他。罗森豪斯完全占据优势。在某个时刻，谈判看上去就要失败了，罗森豪斯对着电话大喊："你现在危险了，我要挂电话了！我挂了电话，就会立刻给另一个球队打电话。"你可以想象，不管球队多想和一名球员签约，球员都不会这么无礼。即使签约成功，他也给自己留下了隐患。没有哪个还想继续打球的球员会这么愚蠢。

然而经纪人不是球员，在谈判中硬碰硬对经纪人的职业生涯毫无损伤。根据经济学家哈伊姆·费希特曼（Chaim Fershtman）和尤里·格尼茨（Uri Gneezy）的一系列有趣实验，经纪人拥有强硬粗鲁的名声还有些好处。[1] 他们让参与者进行"最后通牒博弈"，和独裁者博弈异曲同工，不过不再是一个人给另一个人，而是一方给出，另一方可以拒绝。如果拒绝，那双方都一无所获。这个实验里，他们引入了第三个参与者代表第一方要价。就像有了中间人的独裁者博弈那样，让第三方出面要价，降低了人们拒绝苛刻要求的概率。在基本的两人版最后通牒博弈里，20%或者30%会被拒绝，因为这样分配不像40%或者50%那么公平，所以接受方宁愿一无所获，也不愿意让对方狮子大开口。一次性博弈中，这种回应是非理性的——就像切掉鼻子去咬自己的脸——因为接受方没有机会去给对方点颜色瞧瞧。在几十个类似的最后通牒博弈实验里，都是这样。

可是，费希特曼和格尼茨发现，当你引入一个中间人时，结果就大大不同。在其中一个实验里，他们是这么设计的：提议被接受，中间人得到奖励，反之，没有奖励。当接受方知道这个条件，提议方做出不利提议（通过中间人）时，接受方倾向于接受这个提议。事实上，中间人的出现改变了公平提议的比例，和两人博弈时相比，不利提议更容易被接受。

有意思的事情发生了：当提议者选择是直接交易还是通过中间人时，大部分选择了中间人。当你注意到人们对中间人做出的不利提议有更大接受度时，你也会想要选择中间人。

所有这些实验里，中间人只是传话者——提议者的爪牙——而现实生活中的中间人会选择塑造不同的名声来扮演更积极的角色。建立强硬难搞的名声是很有意义的，即使被认为是坏蛋也没关系。不仅客户知道自己找了个强硬的谈判代表，对方（谈判对象）也知道，而且客户清楚谈判对象知道这一点。在这种情况下，客户用可信的方式向对方展示他们要交易，他们不会像自己直接谈判那样轻易妥协。如此一来，中间人就变成了经济学家所说的“承诺机制”。格尼茨是加州大学圣迭戈分校雷迪管理学院的教授，其研究方向就是谈判，他以中间人失去强硬名声的高代价来解释谈判的整个过程。[2] “比方说我找来一个据说很强硬的人（代表我去谈判）。我选择的谈判代表名声在外，他得继续保持这样的名声。如果在谈判中服软了，他就会失去强硬的名声。当我选人的时候，选的就是一个强硬的人，因为如果他不强硬，就要付出很大的代价。”去谈判的中间人得考虑到自己的长期信誉（在现在的情况下，就是强硬），就像认证者要对品质负责一样。“他必须强硬，选了这个人，我也就跟着强硬起来。”

现实生活中有很多这种“坏蛋经纪人效应”，我们姑且这么称呼它。如果你是个体育经纪人，被认为能帮球员签下高额合同的话，那你就可以呼风唤雨。像罗森豪斯这样的超级经纪人和他所代表的运动明星一样出名，体育迷视他们为见钱眼开的小人或者破坏力量，[3] 而经纪人却毫不在意。对罗森豪斯来说，他甚至乐于被称为见钱眼开。运动员都想找一个不惧舆论同时也被球队老板和经理认为不惧舆论的经纪人。

我最喜欢的坏蛋经纪人效应的例子来自出版经纪人林恩·内斯比特（Lynn Nesbit）的经历。和她签约的作家有吉米·卡特（Jimmy Carter）、迈克尔·克莱顿（Michael Crichton）、琼·狄迪恩（Joan Didion）和安妮·莱斯（Anne Rice）。在一次回顾自己闪闪发光的职业生涯的采访中，内斯比特谈起她拿汤姆·沃尔夫（Tom Wolfe）的第一本书去竞卖，而没有让沃尔夫在《纽约》杂志的一个编辑把书独家给一个图书编辑策划，因此，内斯比特惹来了这个大牌杂志编辑的嫉恨。这份嫉恨为她带来了很多优质客户。她说，《纽约》杂志其他作家听说，这个编辑生气地“狂喊我是城里最难搞最无耻的经纪人”。[4] 对一名隔离者来说，正确的人给出的恶评往往能带来好处。

[1] Chaim Fershtman and Uri Gneezy,“Strategic Delegation:An Experiment,”RAND Journal of Economics 32,no.2(Summer 2001):352–68.

[2] 2015年2月12日采访尤里·格尼茨。

[3] 这些比喻是说，中间人更像捕食者而不是合作者：粉丝因为门票涨价而埋怨这个经纪人，粉丝也许是对的。但是只要这个经纪人继续受到球员和球队经营者的重视，那么尽管粉丝有意见，双方还是会尊重他。

[4] Julie Ferrari-Adler,“Agents&Editors;a Q&A with Agent Lynn Nesbit,”Poets and Writers,January/February 2008.

隔离者能和蔼可亲吗

没有几个人有勇气成为德鲁·罗森豪斯或者林恩·内斯比特，这也正是他们名声大振的部分原因所在。幸运的是，即使在残酷的职业运动领域里，也还有其他一些成功隔离者的模式。“隔离者并不一定会招来骂名。”肯尼思·施罗普希尔（Kenneth Shropshire）说道，他是沃顿商学院的教授，曾做过经纪人，还写过运动经纪人方面的书。[1] 尽管美国职业棒球大联盟也有类似德鲁·罗森豪斯的人物——邪恶的超级经纪人斯科特·博拉斯（Scott Boras）——施罗普希尔表示，职业棒球要感谢凯西·克洛斯（Casey Close）和罗恩·夏皮罗（Ron Shapiro）这种经纪人的贡献，他们和蔼可亲，既吸引明星球员，又能为他们带来高额合同。成为一个优秀隔离者的精髓，就是用客户自己做不到的方法成就客户，这是罗森豪斯和其他各行各业的杰出代表都具备的品质。“最棒的经纪人不会考虑自己的个人信誉或者他在公开场合的人际关系,但他们其实也在尽力提高自己的信誉来吸引客户，为自己打造一个尽心尽力为客户谋利的形象。”施罗普希尔说道。运动经纪的另一位专家说得更直接。“我真的想说，最好的经纪人所做的是我们根本看不到的。”罗伯特·博兰（Robert Boland）说道，他是一位在谈判中代表运动员的体育律师，同时也在纽约大学教授运动管理。[2] 不过，不被媒体曝光并不意味着工作默默无闻，当一个经纪人做得足够好时，不论是作为“坏蛋”还是作为“外交官”，他们的名声都会流传到关键人群中去，那些人是他们的潜在客户。

为了探究怎样才能做一个和蔼的隔离者，我采访了杰夫·斯科特医生（Jeff Scott），他是美国仅有的几个医生代表之一。斯科特年近半百，是一名和蔼可亲的俄克拉何马人，这和罗森豪斯完全不同。作为肠胃病专家，斯科特没有留着后背头或身着意大利制西装，白大褂下面一般穿着简单的衬衣和宽松长裤。罗森豪斯是把生命都贡献给客户的单身汉，而斯科特则是5个孩子的爸爸。罗森豪斯喜欢大叫，而斯科特显得镇定、安静、充满自信。罗森豪斯在法学院读书时，就已经涉足经纪人行业，斯科特在决定开始代表医生（包括那些刚刚结束实习期的新手医生）跟医院和医疗机构进行合同谈判之前，深思熟虑了15年。

他说，在自己从医的那些年，他看到过太多他现在试着去解决的问

题。“当一个年轻的外科医生去找谈判专家谈他的合同，他总是会遇见一个商业经验丰富的人。”他解释说。[3] 经验丰富的谈判专家见过太多合同，而且合同背后常常还有公司力量，而“实习医生和住院医生背后则没有人帮助他们。这不是平等的谈判”。这是一个问题，而年轻医生的角色期待也是一个问题。“年轻医生在实习期都会有一种自豪感，认为医生并不是用来赚钱的，这是更高尚的职业。在年轻医生实习期结束后，他们很关心（谈判时）怎么保持形象，”他说，“他们简直不敢提钱和别的要求，生怕给人留下贪财的印象。他们想知道薪水的数目，但是又不想看起来对这个数目感兴趣。找我来谈钱能缓解他们的压力，这样他们就可以安然旁观。”作为年轻医生的代表去谈判，斯科特能解决两方面的问题：他帮助平衡了权力不均，把医生和医院隔离，避免医院觉得新医生选择这份工作动机不纯。

斯科特不必用威胁的口吻就能获得好结果，因为他的谈判依靠的是数据论证，而且他发现这是保持高效谈判的有效途径。“我一般是这么说的：‘我们看看客观数据。’”他说。他所说的数据都来自MGMA手册。MGMA指的是医疗集团管理协会，这是一个医院和医疗机构的会员组织，专门进行各种医疗调查。“他们总结所有的财务数据，比如你是佛罗里达州的妇产科医生，你可以查找MGMA手册来看收入中位数是多少。”新手医生都还不是MGMA的成员，所以他们一般还检索不了薪酬信息，但是斯科特和他所谈判的对象都能检索。“我试图建立平等的对话，用客观数据说话。”他轻松地说。

斯科特认为，如果保险公司不考虑医生质量（新手医生根本没有医疗记录），制定统一服务费用，在这种体制下，谈判时应假设每一个医生都是平等的，因此要帮他争取接近中位数的薪酬。他和谈判对象说：“MGMA手册中提到的中位数薪酬是我们谈判的目标。”他也了解医生合同里那些可有可无的细节，他可以提出删除苛刻条款或者添加缺失条款。比如，他代表了一个首席外科住院医师，医院正在和她谈判，希望她去创伤中心工作，这份工作需要随叫随到但医院不给她提供这部分津贴。还有一个客户和医院签订的合同退休金少得可怜，为了弥补这个缺口，斯科特为他的客户申请每月5000元的加薪。斯科特有数据做支撑，提出的要求都不会显得不得体。大医院知道斯科特清楚医院的薪酬和待遇标准，他们如果拒绝他的请求反倒会显得不得体。面对客观数据和合情合理的要求，犹豫不决只会显得无理取闹。

客观数据是斯科特的核心策略，你可能会想，如果年轻医生也有

MGMA手册，他们是不是可以自己谈判。斯科特觉得这就好像给人一本指导手册，让他去做一次成功的阑尾切除手术一样。“你也许能按部就班地完成手术且让病人康复，但也许你会搞得一塌糊涂。”谈判需要技巧，包括建立融洽的关系、捕捉微妙的线索、什么时候该说话、什么时候该沉默。成功的谈判还需要站在对方的角度考虑，有时这样会简单很多。斯科特在自己的医生生涯里就是这么做的。就算已经具备这些技巧，年轻医生还面临一个问题，那就是他们在意“我不想被看作贪财之人，不想惹怒雇主，搅入一场战争”。作为医生的代表，斯科特处在完全不一样的位置。“我会谈起医院需要一个全能外科医生去创伤中心，也会谈起你可能要付给他每年400万美元。我了解事实，我能谈判并且提出这些要求。而与之相反，就算年轻医生知道这些，他们也会犹豫，害怕提出来，他们怕惹怒医院。”就算客户什么信息都知道，优秀的隔离者还是能给他们帮助。

尽管斯科特从事的是医疗工作，但是他自称跟自己的父亲学会了怎么做中间人，他父亲经营了一家小小的汽车配件商店，有时候还会修理汽车。“他买卖汽车，也买卖牲口，他总是买卖东西。”斯科特有很多机会学习父亲是怎么做的。“我见过超顶尖的汽车销售人员和杰里·马圭尔式的人物，每一个行业里，人们都会试图更上一层楼。我的模式可能源自我的父亲，冷静、客观、平等。最糟糕的事情不外乎医生很喜欢这家医院，可是我却没能帮他谈妥。如果是这样，我就彻底失败了。我常常自我反省，提醒自己不要超越界限。”

斯科特从他父亲身上学到很多。“他知道自己所拥有的价值，不论那是一把铁铲、一头牛、一辆车，还是别的什么。我觉得他很善于观察别人，同时还能看出他们感兴趣的程度和他们想做什么。”当你在进行补偿协议谈判或者别的谈判时，这些技巧都非常有帮助。

[1] 2011年7月18日采访肯尼思·施罗普希尔。

[2] 2011年7月18日采访罗伯特·博兰。

[3] 20112年10月25日和31日采访杰夫·斯科特。

义不容辞的英雄角色

听过隔离者谈到的技巧，你会注意到一个模式：他们总是有意无意地把自己塑造成义不容辞甚至有时有点英雄主义的角色。经纪人和律师对客户有着诚信的责任，他们是有法律责任的可信代表，所作所为都是基于客户的利益，那些伟大的经纪人认为，这份责任远不止于此，而是更高层次的召唤。德鲁·罗森豪斯自称残忍的战士，甚至自比蝙蝠侠。这就是罗森豪斯为什么是罗森豪斯，而其他隔离者也会承担一些专属客户的责任。杰夫·斯科特把自己看作客户的老大哥，照顾他们的财物安全，“避免他人利用他们，因为他们会忽视自己的价值”。在“认证者”一章里介绍的圣迭戈的模特经纪人卡罗尔·沙蒙说，尽管自己很善良，但有时还是会变成凶恶的“熊妈妈”来保护自己旗下的模特。

作为优秀隔离者的律师，同样不会只把自己看作法律上的专家。这个观点来自休伯特·威尔曼（Hubert Willman），他是一名经验丰富的律师，就职于加利福尼亚州丹维尔市的并购公司Martin Wolf。[1] 当一家公司想要并购别的公司或者想要出售的时候，大量金钱和整个公司经营都会面临风险。因此，公司找专业人士来进行谈判是非常有必要的。即使是连锁公司，在出售公司这件事上经验也不丰富，而专业的并购公司则是天天都在做这件事。这些公司不仅可以提供专业知识，还可以在买卖双方之间创造一个保护层。威尔曼是这么解释的：“有的人卖掉公司，还想有机会留在公司，所以谈判时并不想和买方起什么争执。同样，想要留下管理层的买方也不想起争执。”威尔曼能够用外交手段客观地呈现双方的要求。如果一方生气了，他能化解这些情绪，避免矛盾升级。成交以后，买卖双方还能不带任何恶意地继续合作。隔离者的日常工作就是促成这些事情。

威尔曼强调他不仅是一个律师，也是一个代理人。“律师的本质是法律专家，而代理人的本质是代表别人。”他说。威尔曼并不是吹毛求疵，因为这种差别驱动着他的工作。“你代表着客户，客户想和对方交易或者达成协议，你谈判的目的就是达成协议——一份好的协议。”他解释道。对他而言，这意味着去谈判，而不用向任何人展示这是一场竞赛或者比赛：不必利用任何一方。代表客户同时也意味着你可以提出要求。“如果你代表客户去谈判，你既不必扮成坏人，也不必显得廉价，

你就是为了客户着想。”你不仅仅是个律师，还是一个代理人，是客户利益的支持者和捍卫者。

罗伯特·博兰在纽约大学教授体育管理，他也是一名律师。他的观点与此异曲同工。“我们总是能更好地支持别人而不是自己。”他说，并且补充了一句谚语：自我代理的律师对客户来说是个傻瓜。博兰说起自己当初来纽约大学工作的时候，不但没有谈判，甚至都没有问自己的薪酬是多少。如果是代表客户在谈判，他不会忽视这些问题。为什么？威尔曼提到过这个原因。当我们代表自己谈判的时候，我们被分成两个角色：个体和团队成员。个体想要争取自己的利益，而我们内在的另一个声音却说，只考虑自己会危及关系，使我们显得低俗、贪婪、不配待在这个团队。

为了解决这种压力，最简单（感觉风险小一点）的方法就是放弃自私自利的个人作用。大量研究显示，女性会倾向于做这种牺牲，女性和男性相比会更期待合作，而不是竞争。[2] 然而，当我们代表别人进行谈判时，角色矛盾消失了：对客户好就是对我们自己好。个体的利益和团队（或者客户）的利益一致，所以女性在代表别人谈判的时候和男性表现得一样好，甚至更好，就像朋友或者门徒。[3] 心理学家玛格丽特·尼尔（Margaret Neale）是斯坦福大学商学院的谈判教授，她说女性CEO告诉她，在代表公司谈判的时候，她们一点问题都没有，但是和董事会提出加薪要求的时候，她们感觉很困难。“作为女性，我不能接受自己贪财，”尼尔解释，“但是我可以接受自己为别人谈判，因为那是公事。”[4] 清楚这些压力的中间人可以为客户提供很多价值，尤其是为女性、医生和其他那些不方便为自己发声的人们。不论你是男是女都能做好这件事。就像威尔曼说的，当你做一个支持者的时候，不用显得很坏，你完成工作并把工作做好就行了。

事实上，关于罗宾汉效应的心理学研究表明，当我们代表别人的时候，我们会尽力（甚至做出道德妥协）去改善不平等。南加州大学心理学家斯科特·维尔特姆（Scott Wiltermuth）的实验表明，人们在和别人分享欺骗所得的情况下，更容易去骗人。[5] 隔离者通过代表别人，把自私自利的形式转化成一种利他主义模式。

我们代表别人的时候会比代表自己更努力。找一个你想做的职业，确立一个目标，这能帮助你成为更有影响力的隔离者。不论你充当什么样的角色——一个维护客户的代理人，一个照顾小弟免受利用的大哥，一个保护幼崽的熊妈妈，抑或是不畏公众嘲笑、勇于和强队作战的冷酷

战士——把你自己想象成一个英雄人物，也许就能给予自己活力，去更好地扮演这个角色。

[1] 2011年7月26日采访休伯特·威尔曼。

[2] 关于在谈判中集群行为的性别规范怎样束缚女性，See Linda Babcock and Sara Laschever,Women Don’t Ask:Negotiation and the Gender Divide(Princeton:Princeton University Press,2003)。

[3] Hannah Riley Bowles,Linda Babcock,and Kathleen M.McGinn,“Constraints and Triggers:Situational Mechanics of Gender in Negotiation,”Journal of Personality and Social Psychology 89,no.6(2005):951–65 and Emily T.Amanatullah and Michael W.Morris,“Negotiating Gender Roles:Gender Diferences in Assertive Negotiating are Mediated by Women’s Fear of Backlash and Attenuated when Negotiating on Behalf of Others,”Journal of Personality and Social Psychology 98,no.2(2010):256–67.

[4] Vicki Slavina,“Why Women Must Ask(The Right Way):Negotiation Advice from Stanford’s Margaret A.Neale,”TheMuse.com,May 27,2013.

[5] Scott Wiltermuth,“Cheating More When the Spoils Are Split,”Organizational Behavior and Human Decision Processes115,no.2(July 2011):157–68

处处需要隔离

了解了隔离者的价值，中间人又有了一个推销自己的利器。萨拉·加登（Sara Garden）的故事很有意思，她从事的职业我们一般并不会认为是中间人。她在科罗拉多州的博尔德经营一家小公司，名叫“洛基山家庭升级”，旨在帮助那些卖房子的人吸引买方。房屋销售包装一般需要整理、挪移家具，令空间显得更大更吸引人。作为最专业的销售包装人员，加登知道人们不愿意做这些改变。即使房屋的格局真的很糟糕，房屋主人也不愿意听到类似的评论。不过加登看得更透彻，她知道卖方经纪人并不想给出房屋销售包装的建议。一方面，地产经纪人了解什么样的房子最容易被卖掉；另一方面，经纪人不想冒犯客户。这种卖方经纪人的压力催生了加登的服务，她的网站上专门留了一个板块给卖方经纪人。她说：“75%的房屋主人认为他们的房子装修很棒，任何改动的建议都会伤害他们的感情。”紧接着就有了卖点，她说：“在我们公司，我们的角色和买方之间的关系是不一样的。我们来当坏人。我们可以直截了当地告诉他们，房子有尿味或者壁纸边需要弄掉。我们会很和善、很温柔并且很诚实地完成这一切。”[1] 萨拉·加登清楚角色矛盾，她知道中间人也需要隔离者，于是她就成了这样一个合适的人选。

如果你睁大眼睛，就会看到，到处都有隔离者的需求和机会。有时候会出现一个新产业的商机，就像杰夫·斯科特医生那样。有时是顺手帮助别人。我同事和她老公去参加班级聚会的时候，一个同学问她老公最近怎么样，他只是简单回答了一下，我同事觉得自己的老公并没有把成就都说出来，所以就替他宣传了一下，提及他最近的升迁。这让她老公显得有成就并很谦虚。同样，在阿尔文·罗斯获得诺贝尔奖的那个早上，斯坦福大学举办了新闻发布会，罗斯并没有亲自解释自己的工作多么重要，而是由校长兼经济学家乔恩·莱文发言，如果让罗斯自己说这些的话，就太尴尬了。无论你是替值得表扬的同事说了好话，还是替朋友提出一个很尴尬的请求，你都是在扮演隔离者，这会帮助你赢得友谊和影响力。

[1] “洛基山家庭升级”网站参考http://rmhomestaging.com/agents。

结论　中间人经济

20世纪90年代，迈克尔·戴尔（Michael Dell）通过把个人电脑直接卖给用户改变了个人电脑市场。他在创作《戴尔战略》（*Direct from Dell* ）一书的开篇时，详细讲述了一个去除中间人的早期教训。

他最好的朋友的爸爸是一个热心的集邮爱好者，戴尔小时候就和他的朋友一起集邮。很快，戴尔注意到邮票价格上升，发现了赚钱的机会。“朋友和我开始在拍卖中买邮票，”戴尔写道，“当时没人愿意做无利可图的事情，而拍卖商可以赚取可观的费用。与其付钱给他们买邮票，我觉得自己办拍卖会更有趣。那样的话，我就能了解更多有关邮票的事，还能收取佣金。”[1]

戴尔继续描述自己接下来的历险。“起初，社区里有一群人把邮票放在我这里寄卖，我在当时的邮票交易刊物《林氏邮票杂志》（*Linn’s Stamp Journal* ）上登了一个“戴尔邮票”的广告。然后手写了一份长达12页的目录（当时我还不会打字，也没有电脑）并把目录寄出去。令我很惊讶的是，我赚了2000美元。”

如果你读过这本书，那么这个故事至少会有一点让人觉得很讽刺：在戴尔自认为的第一次去除中间人的个人经历里，他其实没有去除中间人。取而代之，他从一名买方变成了一名卖方。在这个过程中，他自己也变成了邮票交易商。毕竟，他卖的不是自己的邮票。无论邮票价格上涨有多快，这都不是一个有利行业。因为他不能持续提供那么多邮票供买方选择，所以邮票目录不再具有吸引力了。不过，戴尔的邻居曾把邮票放在他这里寄卖，他连接起了那些有邮票想卖和想买邮票的人们，并从中获利。后来，这个男孩靠去除中间人名利双收，他自己其实也成为中间人，即使多年以后，他并不这么认为。

戴尔去除中间人的创举中还有一个讽刺之处，直到1999年他的书出版后才凸显出来。尽管戴尔电脑不依靠中间人依然持续了多年的销量长虹，但是到21世纪头10年的中期，直销策略就终止了。在个人电脑销售中，惠普取代了戴尔成为第一，其他电脑企业也来瓜分戴尔的市场份额。2007年，戴尔最终承认是时候进行一场变革，开始通过沃尔玛、百

思买和其他零售商来销售电脑。[2] 去除中间人以后，迈克尔·戴尔又把中间人给找回来了。

发生了什么？为什么以前直销很红火，后来却不行了？其中有很多原因。现在，电脑变得更便宜而且功能更强大。标准配置能做很多事，而绝大多数个人电脑的买方只需要这样的标准配置，所以个性化电脑渐渐失去了优势，但个性化是客户直接从仓库购买电脑的一个很大动因。低价电脑也意味着一个客户订单的运费在销售价格中所占的比例升高，从商店买电脑比从仓库直接订购还要便宜。[3] 商店还能提供仓库提供不了的东西。顾客可以看到、摸到产品，并且试用。人们买台式机的时候这些并不重要，但如果是笔记本电脑的话，这些就很重要。现在，到商店买电脑成了一种流行趋势。[4] 尽管戴尔20世纪90年代的直销给了顾客他们想要的较低价格，风云变幻的市场条件却意味着，在21世纪头10年的中期这一切都发生了180度大转变。

总而言之，直接销售和通过中间人销售，到底哪个更好是由很多因素决定的。戴尔的例子表明，需要考虑的因素有产品成本、运输成本、消费者在购买之前的渴求程度。因此，对任何声称去除中间人有好处的片面言论，我们都应当保持怀疑态度。

在很多情况下，互联网是中间人的同盟。因为互联网，那些曾经自己做买卖的中间人（局限于自己的地理范围内）可以接触到世界各地的顾客，并比以往更快速便捷地和他们分享信息。与此同时，在“认证者”和“强制者”这两章里我们看到，当人们和陌生人交易的时候，他们倾向于依赖可信的第三方，以此保证所售货物和所提供服务的质量。在“礼宾者”一章里也提到了，互联网带来了庞大的信息池，买方在筛选信息的时候也需要帮助。用生意人的话说，卖方在“突出重围”这方面需要帮助，才能让买方注意到自己。随着互联网工具的成熟化，雇用专家代表我们使用工具完成这些事情变得越来越高效，买卖二手车和二手衣服的中间人都借助互联网的发展摆脱了一些烦恼。互联网也使软件公司创业变得更便宜、更简单，正如我们在“风险承担者”一章里所看到的，微风投是一种趋势，这些中间人每天筛选几千个商业创意，从中挑选出那些最有可能为投资人带来可观回报的项目。

有些中间人角色是不受时间影响的。在“风险承担者”一章里，我们总是依赖中间人平衡供需的起伏，而今天“Uber式”产品不过是这种中间人基本角色在最新科技中的应用。“认证者”和“强制者”两章展示了中间人是如何有效减少买卖双方信息不对等的。“隔离者”一章展示了中间人

扮演一个均衡器，为经验不足者和专家这两方人士找到均衡点，或者用更合适的方式帮助新人展示他们的优点并转述他们的需求。在很多时候，中间人会给予信息匮乏、易受伤害的参与者更多知识和力量，不仅扮演两方之间起连接作用的纽带，还是两边不可缺少的支点。

中间人总是需要保持双方的平衡。不论是演艺经纪人、二手车销售商还是风险投资者，成功的中间人知道仅为一方服务是不够的。为了生存，他们必须为双方提供价值，且优待双方。在“风险承担者”一章里，我们提到的那个画廊经营者贾森·霍雷什说得很好：“作为一个中间人，你得意识到你的顾客不仅仅是所售商品的买方，你还得向你的供应商进行自我销售且提供价值。如果不是为了艺术家，我根本不可能做这一行。”这种两重责任在具有双边市场特点的中间人行业里是真实存在的，买方想要进入优秀卖方的聚集之处，反之亦然。由于双方需求有时是矛盾的，平衡很难达到，但是卓越的中间人能创造良性循环。总的来说，最受人尊敬的中间人吸引最优买方，相应地也吸引了最优卖方，再吸引更多的优秀买方，以此类推。尽管双边市场不是永动机，但是中间人必须持续不断地努力，以此保证他们的策略、态度和价格是服务于双方需求的。

总的来说，向往稳定而不是速战速决的中间人总是放长线，会牺牲短期利益来获取之后更大的收益。他们花时间在一个具体的领域成为专家，他们咽下一方恶行的苦果，他们通过互动建立信任关系。在这样的成长曲线中，他们耐心地为未来投资。相比于为买方和卖方服务一两次，这种投资最终能为中间人带来更长久的丰厚回报。起初，中间人可能为了获得快速回报而收取回扣，比如在质量上偷工减料，或者举荐你根本不了解的人，但是这些都不是长久之计。长远来看，捷径导致的成本增加，远多于这些捷径所带来的价值，同时玷污了中间人作为认证者、强制者和礼宾者的名声。

中间人的名声很臭。从“精通你所做的、有益于社会的事”这句话来看，做个优秀中间人的方法有很多。这意味着，你需要达到交易伙伴的期望，而第一步是先知道他们的期望是什么。当顾客需要强制者的时候，中间人只做优秀的认证者就会令顾客失望。所以如果你是中间人，我希望你能认真思考自己擅长的角色、交易伙伴看中的技能和在磨合过程中你所能获得的利益。如果你是买方或者卖方，我希望本书说出了你在生活中需要中间人时想说的话。如果你是一个令人尊敬的中间人，我希望你能享受工作的挑战，同时也能发现你感兴趣领域中的工作机遇。

[1] Rocky Mountain Home Staging,See http://rmhomestaging.com/agents.

[2] Matt Richtel,“Dell,in Shift,Will Ofer PCs at Wal-Mart,”New York Times,May 25,2007;Kathy Shwif,“Dell Adds Best Buy To Its Retail Push,”Wall Street Journal,December 7,2007;and Kathy Shwif,“Dell Closing US Kiosks For Shift to Store Sales,”Wall Street Journal,January 31,2008.

[3] Northwestern University,“Sunil Chopra:A New Channel Strategy for Dell,”nterview video,May 26,2010,retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=81awuyDhfA8.

[4] Sharon Gaudin,“Dell Closes Kiosks to Chase HP in Retail Sales,”Computerworld,January 30,2008.

致谢

每一个记者都是中间人。我们所销售的东西是信息，我们和我们的采访对象一样优秀。关于本书，我理想的采访对象是那种忙碌的成功人士（成功的中间人和学者），我从不确定他们会给我采访的时间。我非常感谢几乎每一个人都接受了采访并且言辞坦诚，富有洞察力。

下面几位在书中没有提到，但他们也接受了我的采访并给出意见，都或多或少地提供了帮助：哈佛商学院的马克斯·巴泽曼（Max Bazerman）、沃顿商学院的马修·比德韦尔（Matthew Bidwell）、芝加哥大学布斯商学院的道格·戴蒙德（Doug Diamond）、斯坦福大学的马特·杰克逊（Matt Jackson）、纽约联邦储备银行的安娜·科夫纳（Anna Kovner）、市场研究公司Fidelum Partners的克里斯·马隆（Chris Malone）、俄亥俄州立大学的布莱恩·米滕多夫（Brian Mittendorf）、美国律师基金会的苏珊·夏皮罗（Susan Shapiro）、杜兰大学的卡罗琳·狄普乐（Caroline Tipler）和普渡大学的史蒂文·吴（Steven Wu）。

我还要谢谢几位给出指导建议并撰写介绍的专家：波士顿学院法学院的乔·刘（Joe Liu）、德丰杰风投的海迪·罗伊森（Heidi Roizen）、柏克曼互联网与社会中心的安迪·塞拉斯（Andy Sellars）、斯坦福大学商学院的斯蒂芬·塞勒（Stephan Seiler）和波士顿大学的莫尼克·孙（Monic Sun）。

帕尔格雷夫·麦克米伦出版社的编辑劳丽·哈廷（Laurie Harting）是我的编辑，也是这个计划的主要合作者。她非常理解我要写的东西，并给了我充足的时间，也相信我能做好。当底稿出来之后，她知道什么该保留，什么该删除，还会认真倾听我的想法。这就是那种作家需要的互相尊重、互相协商的合作关系。

莱文·格林伯格·罗斯坦出版社的吉姆·莱文（Jim Levine）是经纪人里的行家。许多人认为文稿经纪人是销售人员或者看门人，但是吉姆让人们看到，最受人尊敬的经纪人远远不止于此。吉姆擅长中间人6个角色里的每一个，而且不可思议地同时兼顾了效率和关怀。令我感到惊奇的是，他既能秒回邮件，又能抽出时间为多份手稿给出深思熟虑的建

议。吉姆向我展示了匹配的喜悦和眼光长远的回报。

我还从来没有遇到过哪一个编辑比我的同事、朋友兼第一位读者伊亚·马科姆（Ea Macom）更聪敏，她带着智慧、学识和天生的好奇心仔细评论了每一个章节。她令人深思的提问、建议和“中间人洞察”更好地完善了这本书。

如果没有这些作家朋友，我将不知如何是好。他们倾听我的想法，给我建议、鼓励和指导，帮助我越过各种障碍。我要特别感谢吉尔·亚当斯（Jill Adams）、霍华德·鲍德温（Howard Baldwin）、夏洛特·赫夫（Charlotte Huff）、艾德·岩田聪（Ed Iwata）、戴比·艾布拉姆斯·卡普兰（Debbie Abrams Kaplan）、茱莉亚·克莱因（Julia Klein）、罗伯塔·夸克（Roberta Kwok）、杰斯·罗奎斯特（Jas Lonnquist）、保罗·麦克休（Paul McHugh）、克里斯汀·奥尔森（Kristin Ohlson）和辛西娅·雷蒙娜瑞斯（Cynthia Ramnarace）。

亲切和蔼的帕蒂·德芙琳·哈特（Patty Devlin Hart）一直是值得我珍惜的朋友和知己，和她一起散步总能充实我的生活。

这几年，还有很多朋友给予我物质和精神上的帮助：海伦·斯塔夫罗普洛斯·桑多瓦尔（Helen Stavropoulos Sandoval）、莱斯利·斯多普尔（Leslie Stompor）、克丽丝塔·威尔曼·福米迦（Krista Willman Formica）、唐娜·李（Donna Lee）、辛西娅·钱–李（Cynthia Chin-Lee）和辛迪·萨恩斯–维南德（Cindy Saenz-Weinand）。

我还要感谢在这个项目上提供具体协助的阿莉莎·鲍曼（Alisa Bowman）、丽莎·博伊德（Liza Boyd）、陈其一（Kay-Yut Chen）、苏珊·弗赖恩克尔（Susan Freinkel）、康妮·黑尔（Connie Hale）、莱尔德·哈里森（Laird Harrison）、索妮娅·卢波米亚斯基（Sonja Lyubomirsky）、珍妮弗·马古利斯（Jennifer Margulis）、金尼·麦考密克（Ginny McCormick）、凯利·麦格尼格尔（Kelly McGonigal）和菲利普·叶（Philip Yam）。

我还想谈谈本书背后的故事。我生命的第一个9年是在苏联度过的，我的父母让我大开眼界，当时中间人用各种各样的方法谋求利润，纾解计划经济所带来的障碍。早年的经验也许可以解释为什么我在高中读到《威尼斯商人》的时候，印象会那么深刻。这部莎士比亚最具经济学导向的戏剧里有各种各样的商人，我开始深深地思考为什么有的中间

人值得尊敬，而有的却遭人辱骂。后来，互联网时期，我生活在硅谷，看到关于脱媒现象的新闻不断转发，也感受到中间人消亡只不过是想想罢了，在现实经济中并非如此。这些年来Airbnb和Uber这类公司的兴起让我越来越清晰地看到，互联网让中间人变得比以往任何时候都更重要。

和我一起出版过《会赚钱的行为经济学》（*Secrets of the Moneylab*）的经济学家陈其一也是我的灵感之一。陈其一对经济模型、经济学实验和运筹学十分有热情：他是那种能把供应链弄得很有趣的人。尽管有些关于供应链的关键问题并不在本书的范围里（不要问我双重边际效应的问题），但是和陈其一的交谈使我看到，供应链里一系列中间人都在各司其职，他们往往不会都朝一个方向努力。在我们的书出版不久以后，我当时正在计划下一个大项目，却在我很喜欢的播客“经济学之谈”（Econtalk）里听到一期令我记忆犹新的节目。当然，那一期的话题就是中间人。主持人拉斯·罗伯茨（Russ Roberts）和嘉宾迈克·芒格（Mike Munger）在讨论中提到雷德福的战俘营故事，当时我还从来不知道有这回事。我被吸引了，但是我对中间人的着迷，仅仅是一种书呆子式的痴迷，还是能写成一本商业类图书？如果非常明智的马拉·贝克（Marla Beck）没有说服我是第二种，我可能就会相信这只不过是一种痴迷。本书的研究和写作过程非常愉快，现在我非常荣幸地完成了。我要谢谢马拉推动我迈出第一步，也要谢谢陪我到最后的每一个读者。

我要把最深沉永久的感谢献给我的家人。我的丈夫多才多能、努力工作，又充满爱意，每天早上为我煮咖啡，在他的启发下，我写出了书里最喜欢的故事。他是一个无神论者，却总是相信我。我们（和我们的孩子）非常幸运地能和我的父母还有他的父母住得很近，而且关系很亲密。他们一直很支持我们。当然，我还要说说我们快乐、开朗、热情的孩子。他们的每一个动作、每一件事情，都带给我极大的快乐、爱、自豪和生活的意义。在长长的祝福名单里，他们俩是第一名。

译后记

中间人的实质是市场机制下分工的进一步演化，早在18世纪，亚当·斯密就告诉我们："分工之起，源于交换，并受限于市场交换力。"换言之，人类交换的能力促使分工产生，而交换能力的不断提升，让分工更加细致。认识到这一点是非常重要的，否则我们容易陷入这样的误区——专业化或者分工产生了市场交换。这一逻辑告诉我们，中间人的存在不是因为人们看到了其中的商机，从而有意地进行了分工，进而以中间人形式产生了中间人市场，而是因为市场交换范围、程度的发展，使分工更加细化和专业化，带来了中间人经济普遍的存在。

所以，中间人经济是一种合乎理性的存在，也是市场机制发展下的必然产物。随着市场经济的发展，中间人经济不但不会消失，而且会更加发达。本书有助于我们更具体、更现实地理解中间人经济。在本书中，作者主要阐述了三个方面的问题：一是意识到自己是中间人的重要性；二是中间人怎样做才能有效地创造价值；三是如何将这些价值转化为利润。

某些观念认为，互联网的出现会阻碍中间人这个行业的发展；同时，这一观念还认为中间人不会产生任何真正的价值，只能消除其他人因时间不足而产生的知识限制。一旦人们获得互联网提供的丰富的知识，中间人就不再有价值了。作者玛丽娜·克拉科夫斯基在本书中对此观点进行了回击。她认为，虽然互联网的出现使每个人的交易成本都有所下降，但专业中间商的交易成本下降得更快，以至其在经济中发挥更大的作用。总之，玛丽娜认为互联网带给中间人角色的变化使他们比以往任何时候都更有价值。她将中间人分为6个不同的类别，这有助于我们进一步理解中间人具体做什么，以及他们怎样在当今社会创造价值。

搭桥者通常是最容易被想到的中间人类型，它作为一个桥梁连接买卖双方。一个关于搭桥者的例子就是eBay，它帮助买卖双方更便捷和高效地实现交易的对接。强制者类似于认证者，因为它们有助于维护合规性并承担消费者的风险。婚礼策划者是一个强制者，他们的存在激励着服务提供者做好工作，即使他们以后不再服务于一个特定的新娘或新郎。认证者是指认证机构在交易市场上有一定的可信度。他们通过专

长，可以帮助引导他人的考虑和购买过程。Yelp属于认证者，其用户评级可以提高或降低餐厅的受欢迎程度。风险承担者需要做好风险管理，比如虽然自己出版一本书在理论上听起来很棒，但存在很多营销上的不确定性。出版商除基本任务外，还要承担书可能遭到市场冷遇的风险，但与此同时，出版商可能获得不错的利润。礼宾者具有领域专有的知识和经验，在组织和执行方面可以做得比外行人更好。旅行社属于这样一类，虽然互联网已经改变了这个行业的发展，但旅行社在节省人们时间和自我组织麻烦方面仍然有很大的价值。隔离者的任务是承受责难，帮助双方调节和化解矛盾，比如那些允许双方有战略互动的律师和代理人。一旦你了解了不同类型的中间人，就会对各种中间商如何创造价值有更好的理解，并对自己或者观察对象如何在中间人的角色中挖掘价值有所启迪。

《中间人经济》是一本非常有趣、实用性强、通俗易懂的好书。玛丽娜以其独特的视角阐述了中间人在当今社会中所处的重要地位。事实上在现实生活中，很多人对中间人这一角色存在一定的误解和矛盾的态度。他们一方面需要中间人，但另一方面又对中间人感到反感。作者在“导论”部分也提到了中间人的现状：“没有人喜欢中间人，但我们大部分人都是中间人。”换言之，许多处于中间行业的人并没有对自己的身份有正确的了解和定位，甚至他们当中还有一部分人没有意识到自己也属于中间人。

通常关于中间人的定义是：中间人是连接关系网节点、增加关系网价值的人。但并不是每一个中间人都可以创造价值，具备一定能力的中间人才可以在社会关系网中实现价值的提升。关于怎样评判一个中间人是否优秀，本书提出了两个判断的标准：带给客户的温暖程度和中间人自身的业务能力。作者用每一章讲述一种中间人角色，并辅以大量专业性案例，让我们在阅读时很容易消化。除此之外，本书的每一章还详细地分析了经纪人、中介、交易商以及各种中间人如何创造价值和赚取利润，对中间人这个行业的发展提供了一定的参考价值。

总的来说，这本书不仅提供了一个崭新的视角，让读者重新认识中间人在今天所扮演的不同角色以及他们如何创造自己的价值，而且能教会读者怎样成为一名优秀的中间人。

唐榕彬

中间人经济
[美]玛丽娜·克拉科夫斯基 著
唐榕彬 许可 译

电子书编辑：张畅
版权经理：王文嘉

出 品：中信联合云科技有限公司 www.yuntrust.cn
版 本：电子书
版 次：2018年1月第1版
字 数：195千字

纸书书号：978-7-5086-8456-7
出版发行：中信出版集团股份有限公司 CITIC Publishing Group

版权所有 · 侵权必究
投稿邮箱：tougao@citicpub.com

中信出版社官网：http://www.citicpub.com/ ;
官方微博：http://weibo.com/citicpub ;
更多好书，尽在中信书院
中信书院：App下载地址https://book.yunpub.cn/ （中信官方数字阅读平台）
微信号：中信书院

腾讯研究院
Tencent
Research Institute

数字经济

中国创新增长新动能

国家数字经济发展战略腾讯官方解读

马化腾
孟昭莉　闫德利　王花蕾　等著
郭凯天　司　晓　主编
腾讯研究院　出品

政府与企业
数字经济
首选读本

腾讯官方唯一正版授权
工信部专家推荐

中信出版集团

数字经济：中国创新增长新动能

马化腾 孟昭莉 闫德利 王花蕾 著

中信出版社

目录

序一 技术中性与社会福利

序二 数字经济引领中国转型发展

前言 数字经济：中国创新增长新动能

第一篇 理论篇：数字经济是新经济、新动能

第一章 数字经济的内涵与特征

第二章 数字经济是发展新动能

第二篇 基础篇：完善数字基础，助力经济腾飞

第三章 加快数字基础设施建设

第四章 着力提高数字素养

第五章 促进网络信息技术产业蓬勃发展

第三篇 产业篇：释放数字红利，促进转型升级

第六章 加快促进制造业数字化转型

第七章 加快促进实体经济数字化转型

第八章 加快促进公共服务的数字化转型

第九章 加快促进金融业数字化转型

第四篇 政策篇：发展数字经济是国际大势

第十章 发展数字经济已成世界主流

第十一章 美国数字经济战略

第十二章 欧盟数字经济战略

第十三章 英国数字经济战略

第五篇 建议篇：积极应对数字经济革命

第十四章 数字经济发展中的问题和应对

第十五章 企业如何进行数字化转型

第十六章 政府如何进行数字化转型

参考文献

跋

版权页

序一 技术中性与社会福利

数字经济是移动互联网、云计算、大数据等新一代通用技术深入经济社会各个层面后产生的结果，是引领全球经济增长的重要引擎之一。近两年，国内数字经济发展尤为迅速，原因主要是“互联网+”行动计划推动了数字技术与传统经济的创新融合。腾讯研究院的研究表明，2016年中国的数字经济整体增长约62%，达到22.77万亿元，成为中国经济整体转型升级阵痛期内的一抹亮色。

从发展的角度看，不难理解为何社会各界对技术进步寄予厚望。人们倾向于认为技术会自动深入生产和生活，降低成本创造价值，实现全社会的大融合大团结。但近半个世纪的人类实践证明，实际情况往往相反，技术的普及并非是免费的，技术给社会带来的深刻影响也比人们想象的复杂许多，并不仅仅体现在单纯的生产效率提升上。这些影响必然会外溢出来，动摇社会分工和分配结构。英国诗人刘易斯（C. S. Lewis）说：“我们所说的征服自然的力量常常会变成一部分人以自然为工具统治其他人的力量。”在庆贺科技进步取得巨大经济成就的同时，作为严肃的研究者，不应放弃从人文社会科学的角度对科技和社会的互动做冷静的思考。

数字技术，或者更一般意义上的科技进步，对整个社会福利的影响无疑是巨大的，特别是类似于移动互联网、云计算、大数据这样的通用技术，在整体上推进人类文明大步向前的同时，往往带来经济外部性的甜蜜烦恼。这些甜蜜的烦恼可以用三个悖论加以说明。

第一个悖论有关科技进步的可见性，源于罗伯特·索洛（Robert Solow）在1987年开的一个玩笑：“除了在生产力统计指标上，你能在任何地方看到我们已经进入计算机时代。”玩笑话的背后，有大量宏观经济研究结果表明，美国的劳动生产率并未因计算机的使用而出现飞跃，有的年份甚至出现轻微下滑。虽然每个人都对技术的突飞猛进有着切身的感受，但在统计数字上，这些人们每天都在频繁使用的科技产品隐形了。人类预期寿命延长、教育质量提升、家庭环境改善都没有体现在GDP（国内生产总值）统计中，这成为经济学者互相调侃的笑料之一。看得见摸得着就是测不到，成为困扰学界的科技进步可见性悖论。

第二个悖论从宏观的社会分配角度看微观科技进步，质疑科技进步的公平性，得到的结论更让人困惑。托马斯·皮凯蒂（Thomas Piketty）在自己的畅销书《21世纪资本论》[1]当中，将科技进步与贫富差距拉大联系在一起。索洛悖论提出后的30年间，虽然技术以惊人的速度发展，但是并非所有人都能均等地从中获益。事实恰恰相反，大部分人在科技的突飞猛进中被落下了，社会总体福利水平提升反衬的是中下阶层人群生活质量的下降，以及金字塔顶层在财富分配中占比越来越高。这不禁让我们反思，科技进步对于社会福利的终极影响是怎样的？分配不均是科技进步本身造成的，抑或是现行的社会制度造成的扭曲？此即科技进步的公平性悖论。

第三个悖论强调科技进步与社会发展的相关性。2016年，美国西北大学经济学家罗伯特·J. 戈登（Robert J. Gordon）在《美国经济增长的兴衰》一书中提到照明灯具的发展史。从中世纪的蜡烛到19世纪的煤油灯、电灯，到现在的LED（发光二极管）灯，照明工具以接近摩尔定律的速度实现了效率提升、价格下降、使用寿命延长。但在19世纪，煤油灯曾经是支撑经济发展的支柱性行业，而现在灯具行业在经济整体发展中已经逐渐边缘化，对于就业、投资、消费的影响微乎其微。照明行业也因此成为部分经济学家最喜欢引用的案例之一：当科技进步的方向与社会需求的增长不在同一方向上时，科技进步就变得与社会脱节，找不到价值所在，产生了所谓相关性悖论——科技进步确实肉眼可见，但对社会福利的影响几乎可以忽略。

数字经济能否跳脱可见性、公平性和相关性陷阱，带给中国社会均衡稳定可测的未来？答案也许并非在于数字经济发展本身，而需要与中国国情、社会发展阶段、政策统筹相结合，进行通盘谋划。但总体说来，在虚拟现实和人工智能等技术发展趋势日趋明朗、新一轮科技进步和融合创新无法避免的当下，我们对正确处理技术与社会的关系抱持着审慎乐观的态度。

这一乐观态度首先来源于技术进步本身。从移动互联网、大数据到虚拟现实和人工智能，这一波技术进步是与人类社会天然契合的，新技术的落地场景也不是从生产端的工厂车间开始，而是从社交、金融、教育、医疗等与日常生活息息相关的领域兴起。这与以往的科技进步有着本质区别，即这一波科技创新天然是社会性的、是亲近人的，可能会以较低成本跨越公平性陷阱。

再者，从中国目前的发展阶段来看，原始的社会资本积累已经完

成，中国社会正在经历漫长的消费升级过程，富裕起来的国民正在从基本的衣食住行需求向更高级的需求转移。新一代的技术进步将极大润滑这一矛盾丛生的过程，与社会的总需求变化是一致的。相关性陷阱应该不是问题。

比较难解决的是新一代技术与以往的技术一样面临着测度难题。对此，我们能做的也许是透彻地理解技术。这需要我们俯下身来细心观察技术进步对社会各个层面的点滴影响，并做忠实记录。本书可以看作俯身观察的一次尝试，希望能对各界理解数字经济、确保这些人类文明的成果以可以接受的方式融入社会、造福社会有所启发。

社会的现代化要求管控手段和思想的现代化，技术赋能于人，单个人的力量越大，思想越丰富，社会作为所有人的总体理应更发展、更成熟和更可控。毕竟，科技进步是推动人类社会向前发展的终极力量之一。而另一个力量，是人类自我反省的精神。

郭凯天

腾讯公司高级副总裁

腾讯研究院理事长

[1] 《21世纪资本论》中文版已于2014年9月由中信出版社出版。——编者注

序二 数字经济引领中国转型发展

2016年，在G20（二十国集团）峰会上，我国倡导签署了《二十国集团数字经济发展与合作倡议》，我国的官方文件第一次使用了“数字经济”的提法。2017年《政府工作报告》又指出：“推动‘互联网+’深入发展、促进数字经济加快成长，让企业广泛受益、群众普遍受惠。”随之，“数字经济”在我国成为一个热词。但是，数字经济究竟是什么？很多人还不是很清楚。为了系统地说明数字经济的概念和内涵、全球数字经济发展的总体情况、如何促进数字经济加快发展等基本问题，腾讯组织编写了《数字经济》一书，国家工业信息安全发展研究中心应邀参与其中，提供战略支持。

该书介绍了国外数字经济的总体发展情况，以便于读者从全球视野看待数字经济。数字经济这一概念在国外已使用二三十年。20世纪90年代，随着互联网的发展及其在经济生活中的广泛应用，数字经济逐渐在美国等西方发达国家兴起，成为推动经济增长的重要动力，并逐渐成为全球共识。世界银行、世界经济论坛、经济合作与发展组织等国际组织均通过各种举措大力推动数字经济发展，美国、欧盟、英国等国家和地区也在持续不断地发布数字经济相关战略，推动经济社会数字化转型。

该书为我国即将开启的数字经济大发展吹响了号角。近些年来，我国数字经济发展状况很好，只是长期以来，我们用的都不是数字经济的概念，而是信息经济。信息经济是一个比数字经济内涵更丰富的概念，不同的人可能有不同的理解，如有的人认为信息经济是分析不完全信息对信息搜寻和决策过程产生的经济影响；有的人将其视为“知识经济”，强调信息内容对经济的影响；也有的人将其看作“数字经济”的同义词，我国一直以来所用的信息经济正是这一内涵。鉴于信息经济概念可能产生的歧义以及多数国家都通用数字经济，我国2016年开始提出数字经济概念，有助于我国更好地实现国际对标，推动数字经济发展，开展跨国数字经济合作。

该书系统介绍了数字经济的内涵、特征、作用、发展基础和主要领域的发展状况，以便于读者了解全球数字经济概貌、发展方向和关注焦点等，是大众全面了解数字经济的一本很好的通俗性读物。值得推荐的

是，此书结合近几年全球数字经济发展的重点——数字转型，专门设立了对策篇，介绍了经济社会数字转型过程中可能会遇到的问题、应对策略，以及企业和政府正确进行数字转型的可行路径。用数字技术推动经济社会转型显然与我国目前开展的“互联网+”“新旧动能转换和结构优化升级”等工作是一致的，有助于供给侧结构性改革目标的实现，值得政府机构、企业等相关决策者借鉴和参考。

尹丽波

国家工业信息安全发展研究中心

（工业和信息化部电子第一研究所）所长

前言 数字经济：中国创新增长新动能

数字经济已经占到中国GDP 30.6%的比重，带来280万新增就业人数，占中国年新增就业人数的21%。毋庸置疑，数字经济是近年来中国经济发展最为活跃的领域。2017年，数字经济首次写入《政府工作报告》，被视为撬动中国经济高速增长的新动力。

中国数字经济发展的初步成果向全球呈现了科技引领的跨越式成长的巨大潜能与魅力。中国通过短短几年的时间普及了移动支付，跨越了构建了几十年甚至上百年的信用卡时代。在一、二线城市，已经可以做到无须依赖POS机（销售点情报管理系统），一部手机就可以解决日常交易的绝大部分需求。

数字经济在民生领域的应用以中国速度在全球经济发展中取得了务实又璀璨的成果。人们用手机挂号看病、缴付水电费、处理交通事故，在台风、暴雨等极端天气下，全民通过手机共同参与险情上报与预警。数字信息取之于民而用之于民，形成了良性循环。

“互联网+”是数字经济发展的手段。过去两年，“互联网+”在中国落地生根。在金融、医疗、教育、交通、O2O（线上到线下）等领域中直接贴近消费者的环节，“互联网+”已经成为工具，或是改变着和用户的交互方式，或是催生出新的商业模式，或是用信息的交互带来效率的提升。可以肯定的是，目前“互联网+”带来的各行业的改变只是开始。就像“互联网+医疗”，绝不仅限于用手机挂号、打通医保支付这么简单。未来，数字经济的发展会重塑各个行业的核心竞争力。

数字经济的发展改变着人们的生活观念和思维模式。数字经济推动了共享经济在更多领域的融入。物品的所有权和使用权通过数字交互完成分离。共享单车、共享租车，甚至共享房屋，让拥有不再是必需。租用带来的便利使得整体的社会资源得到最佳利用和最大节约。

数字经济也在用科技构建凝聚社会的基础要素——信任。数字时代以前所未有的低成本、可记录、实时可查询等优势为参与其中的每一个人构建数字信用。得益于数字信用，我们可以采购远在千里之外的各种

物品，放心地搭乘陌生人的顺风车，方便快捷地得到金融借贷服务。

数字经济造就了中国互联网企业发展的最好时代。中国互联网企业生于草莽、长于丛林，成就了和西方发达国家不尽相同的生态。去中心化的发展让数字连接下沉为基础设施，进而使得生态体系中的各个主体得以自发式高速成长。以内容产业为例，中国引领了全球数字内容变现的新趋势。从内容产业版权缺乏保护，到自创内容全球最高价格的变现，再到音频、直播、自媒体、文学等多种内容，问答、打赏等多样化变现途径，内容产业在野蛮生长的丛林中独辟蹊径，俨然已经步入内容创作与收益齐头并进的高增长时代。穿越丛林，将是一片更为广阔的发展天地。

数字经济接下来最值得期待的是与制造业的融合。制造业是中国经济发展的根本，也是经济增长的脊梁。数字经济在贴近用户侧采用轻量级、小步快跑、高速迭代的发展模式，但数字经济与制造业的融合，应当有更加系统的规划、从顶层设计开始改变，由需求引发供给，通过云、大数据、柔性制造，让生产资料得到效率最佳的配置，真正让数据提升效率、爆发力量。

数字经济是全球经济实现可持续发展的路径。数字经济不仅仅能提高不发达地区的经济产出，更重要的是能为不发达地区的人们带来种种改变的可能。数字连接之下，即便是最偏远地区的人，也能够无差异、无区别地得到和一线城市人们同样的优质内容。不发达地区的人们能以最低的数字成本，获得教育、医疗、交易等最必需的信息，以更合理的价格卖出他们的农产品。数字经济为如何触达那些真正贫穷、急需帮助的人群提供了路径，有助于实现精准扶贫。这一点，对全球不发达国家很有启示。

我们有幸生活在一个能够亲眼见证科技改变生活的时代。时至今日，全球还有39亿人口未能上网，超过全球人口的一半。对于那些还没有联网的人们，4G（第四代移动通信技术）等基础设施的铺设、移动互联网服务的跟进，无疑是改善他们生活现状的性价比最高的投入。数字经济在全球的发展是我们共同期待的未来。

人工智能、虚拟现实、机器学习等最新技术已经开始渗入生产生活的方方面面。数字经济和实体经济的分野会日渐模糊，最终将消失。既没有纯粹的互联网企业，因为互联网已经是覆盖全社会的基础设施；也没有纯粹的传统产业，因为所有传统产业都已经嫁接了互联网基因。也

就是我们常说的，当没人再单独提互联网的时候，就是“互联网+”进程真正完成的时候。大融合，才是科技进步的真正主题。

马化腾

腾讯公司董事会主席兼首席执行官

第一篇 理论篇：数字经济是新经济、新动能

第一章 数字经济的内涵与特征

2017年《政府工作报告》再次提出要推动“互联网+”深入发展，并首次明确促进数字经济加快成长的要求。从互联网到“互联网+”，再到数字经济，其发展一脉相承、与时俱进。互联网是新兴技术和先进生产力的代表，“互联网+”强调的是连接，是互联网对其他行业提升激活、创新赋能的价值迸发；而数字经济呈现的则是全面连接之后的产出和效益。即“互联网+”是手段，数字经济是结果。传统产业与互联网行业通过“互联网+”实现跨界融合，带来数字经济的大发展：一方面，润滑新旧经济动能转换过程，助力供给侧结构性改革；另一方面，推进网络强国战略目标实现。

什么是数字经济

数字经济是继农业经济、工业经济之后的一种新的经济社会发展形态。人们对数字经济的认识是一个不断深化的过程。在众多关于数字经济的定义中，以2016年G20杭州峰会发布的《二十国集团数字经济发展与合作倡议》最具代表性。该倡议认为，数字经济是指以使用数字化的知识和信息作为关键生产要素、以现代信息网络作为重要载体、以信息通信技术（ICT）的有效使用作为效率提升和经济结构优化的重要推动力的一系列经济活动。

随着数字经济的深入发展，其内涵和外延不断演化。根据现行的国民经济行业分类和统计制度，准确界定数字经济是一件不容易的事情。其中，计算机制造、通信设备制造、电子设备制造、电信、广播电视和卫星传输服务、软件和信息技术服务等行业作为数字经济的基础产业，互联网零售、互联网和相关服务等几乎全部架构于数字化之上的行业，

可看作数字经济范畴。数字经济难以准确界定的另一个原因在于它是融合性经济。其他行业因信息通信技术的应用与向数字化转型所带来的产出增加和效率提升，是数字经济的主体部分，在数字经济中所占比重越来越高。这部分却更难以准确衡量。

实际上，数字经济是一个阶段性的概念。互联网将成为像水和电一样的生态要素渗透到各行各业，渗透到经济社会活动的各个环节，对国民经济的促进作用不断得到释放。届时，将不会有数字经济的提法，就像现在没有人说自己是一家用电的企业一样。

数字经济的历史演进

20世纪90年代，全球经济表现平平，美国却保持了持续快速发展。截至2000年底，美国实现了连续118个月的增长，创造了连续增长时间最长的历史纪录，而且呈现出“两高两低”的特征，即高经济增长率、高生产增长率和低失业率、低通货膨胀率并存的现象。这种高质量的增长在资本主义发展史上难得一见，诸多不同以往发展模式的新特征显现出来。这首先体现在驱动增长的要素中首次出现了现代信息通信技术——20世纪90年代同时是信息通信技术革命如火如荼、互联网正式开启商业化进程的年代。美国前劳工部长罗伯特·赖克曾表示，美国这一轮经济增长中的70％应归功于计算机和互联网。互联网以数字“0”和“1”构成的比特流改变了信息传输方式和交互方式，改变了商品流通方式和交易方式，一经商业化就展现出强大的生命力。在此背景下，数字经济的概念被提出并引起广泛关注。

1995年，加拿大商业策略大师唐·泰普斯科特出版了一本名为《数字经济》的著作，详细论述了互联网对经济社会的影响，他被认为是最早提出“数字经济”概念的人之一。此后，随着曼纽尔·卡斯特的《信息时代：经济、社会与文化》、尼古拉斯·尼葛洛庞帝的《数字化生存》等一系列著作的问世，数字经济的理念迅速流行开来。各国政府也开始把发展数字经济作为推动经济增长的重要手段。1997年日本通产省开始使用“数字经济”一词。1998年美国商务部发布《浮现中的数字经济》报告，此后持续关注这一与互联网技术密切相关的“新经济”现象，并以“数字经济”为主题发布了多项年度研究成果。进入21世纪，尤其是2008年国际金融危机爆发以来，世界各国开始纷纷制定数字经济战略，

期望通过发展数字经济来拉动经济复苏。

我国也十分重视信息通信技术对经济社会的促进作用，但在具体工作推进中较多采用了“金字工程”“信息产业”“信息化”和“两化融合”等概念。2015年《政府工作报告》首次提出“互联网+”，通过促进互联网融合创新作用的发挥，加快经济转型升级步伐。当前，我国大力发展新经济、培育新动能，开始更多从经济视角研究数字化问题。在2016年的世界互联网大会、G20杭州峰会、中央政治局网络强国战略集体学习、网络安全和信息化工作座谈会等重大场合，数字经济大放异彩。2017年，数字经济首现《政府工作报告》，开启了发展新篇章。

数字经济的特征

作为一种新的经济形态，数字经济呈现出有别于传统工业经济的独有特征，主要体现在以下几个方面。

数据成为驱动经济发展的关键生产要素

随着移动互联网和物联网的蓬勃发展，人与人、人与物、物与物的互联互通得以实现，数据量呈爆发式增长。全球数据增速符合大数据摩尔定律，大约每两年翻一番。庞大的数据量及其处理和应用需求催生了大数据概念，数据日益成为重要的战略资产。数据资源将是企业的核心实力，谁掌握了数据，谁就具备了优势。对国家也是如此。美国政府认为，大数据是“未来的新石油”、数字经济中的“货币”，是“陆权、海权、空权之外的另一种国家核心资产”。

如同农业时代的土地和劳动力、工业时代的技术和资本一样，数据已成为数字经济时代的生产要素，而且是最为关键的生产要素。数据驱动型创新正在向科技研发、经济社会等各个领域扩展，成为国家创新发展的关键形式和重要方向。

数字基础设施成为新的基础设施

在工业经济时代，经济活动架构在以“铁公机”（铁路、公路和机

场）为代表的物理基础设施之上。数字技术出现后，网络和云计算成为必要的信息基础设施。随着数字经济的发展，数字基础设施的概念变得更广泛，既包括宽带、无线网络等信息基础设施，也包括对传统物理基础设施的数字化改造，例如安装了传感器的自来水总管、数字化停车系统、数字化交通系统等。这两类基础设施共同为数字经济发展提供了必要的基础条件，推动工业时代以“砖和水泥”为代表的基础设施转向以“光和芯片”为代表的数字时代基础设施。

数字素养成为对劳动者和消费者的新要求

农业经济和工业经济，对多数消费者的文化素养基本没有要求；对劳动者的文化素养虽然有一定要求，但往往局限于某些职业和岗位。然而在数字经济条件下，数字素养成为劳动者和消费者都应具备的重要能力。

随着数字技术向各领域渗透，劳动者越来越需要具有双重技能——数字技能和专业技能。但是，各国普遍存在数字技术人才不足的现象，40%的公司表示难以找到他们需要的数据人才。[1] 所以，具有较高的数字素养成为劳动者在就业市场胜出的重要因素。对消费者而言，若不具备基本的数字素养，将无法正确地运用数字化产品和服务，而成为数字时代的“文盲”。

因此，数字素养是数字时代的基本人权，是与听、说、读、写同等重要的基本能力。提高数字素养既有利于数字消费，也有利于数字生产，是数字经济发展的关键要素和重要基础。

供给和需求的界限日益模糊

传统经济活动严格划分了供给侧和需求侧，一个经济行为的供给方和需求方界限非常清晰。但是，随着数字经济的发展，供给方和需求方的界限日益模糊，逐渐成为融合的“产消者”。

在供给方面，许多行业中涌现出新的技术，能够在提供产品和服务的过程中充分考虑用户需求，不仅创造了满足现有需求的全新方式，也改变了行业价值链。例如，很多企业通过大数据技术挖掘用户需求，有针对性地设计产品、开发影视作品和图书作品等，甚至借助3D打印技术实现完全个性化的设计、生产。公共服务的提供也是如此，政府通过

听取民众意见，及时了解经济社会数据，进行科学决策、精准施策。相应的，在需求方面也出现了重大变化，透明度增加、消费者参与和消费新模式的出现，使公司不得不改变原来的设计、推广和交付方式。

人类社会、网络世界和物理世界日益融合

随着数字技术的发展，网络世界不再仅仅是物理世界的虚拟映象，而是真正进化为人类社会的新天地，成为人类新的生存空间。同时，数字技术与物理世界的融合，也使得现实物理世界的发展速度向网络世界靠近，人类社会的发展速度将呈指数级增长。网络世界和物理世界融合主要是靠信息系统和物理系统的统一体——信息物理系统（cyber physical system，简称“CPS”）实现的。信息物理系统是一个结合了计算领域和传感器、致动器装置的整合控制系统，包含了无处不在的环境感知、嵌入式系统、网络通信和网络控制等系统工程，使我们身边的各种物体具有计算、通信、精确控制、远程协作和自组织功能，使计算能力与物理系统紧密结合与协调。

在此基础上，随着人工智能、VR（虚拟现实）、AR（增强现实）等技术的发展，又出现了“人机物”融合的信息物理生物系统（cyber–physical–human system，简称“CPHS”），这一系统改变了人类和物理世界的交互方式，更强调人机互动，强调机器和人类的有机协作。信息物理生物系统推动物理世界、网络世界和人类社会之间的界限逐渐消失，构成一个互联互通的新世界。

信息技术进步是数字经济发展的不竭动力

技术进步推动产业革命。蒸汽机引领工业革命，信息通信技术引发了信息革命，促进数字经济不断壮大。近年来，移动互联网、云计算、大数据、人工智能、物联网、区块链等信息技术的突破和融合发展促进了数字经济的快速发展。

移动互联网的发展从根本上摆脱了固定互联网的限制和束缚，拓展了互联网应用场景，促进了移动应用的广泛创新。移动互联网自身也不断演进，从3G（第三代移动通信技术）、4G发展到5G（第五代移动通信技术），5G的重点是从移动互联网向物联网应用领域扩展，以满足

未来上千倍流量增长和上千亿设备的联网需求。

云计算技术的普及应用，改变了IT（信息技术）设施投资、建设和运维模式，降低了IT设施建设和运维成本，缩短了IT设施建设周期，提升了IT设施承载能力，加快了设备接入和系统部署。移动互联网和云计算的发展，以及传感器成本的降低，推动了物联网的发展，据估计2020年将有500亿台互联设备上线，未来接入物联网的终端数量还将以十倍、百倍的速度增加，物联网数据容量也呈指数增加，每两年便翻倍。

对物联网数据的处理必然需要大数据技术。计算能力的提高、计算成本的持续下降，以及数据传输、存储和分析成本的下降促进了大数据技术发展。大数据技术推动了物联网的健康发展，使之成为重要的数据采集和数据共享平台，推动了商业应用和业务洞察力的提高。

人工智能技术的发展显著提高了大数据自主分析能力。如果不具有智能技术，即使存在所需的庞大数据，也无法对大数据进行收集、处理、分析，无法从中发掘出新的意义、产生新的价值。人工智能技术通过读懂视频、音频甚至人类自然语言，分析物联网中大量琐碎的非结构化数据，可以总结出其中隐含的规律，支持智能决策。此外，人工智能的发展有助于解决物联网设备之间各种通信协议不兼容的问题。所以，大数据和人工智能技术的有效运用将推动物联网发展，实现物联网从量变到质变的飞跃。

物联网的发展推动物理世界、数字世界和人类社会之间的界限逐渐消失，计算技术进入人机物三元融合发展期，虚拟现实成为人机物三元融合的重要支撑。虚拟现实是显示技术的深刻变革，被看作继计算机、智能手机之后的又一通用性技术平台。电视屏、电脑屏、手机屏显示的无一例外都是二维画面，而虚拟现实却给我们提供了三维画面的展示屏，给人类认识世界、改造世界的方式方法带来巨大变革。虚拟现实技术也无法独立发展，要实现虚拟现实和真实现实之间的有效互动还需要高速的传输技术、识别技术、计算技术等其他技术的有效配合。

区块链通过加密技术能形成一个去中心化的可靠、透明、安全、可追溯的分布式数据库，推动互联网数据记录、传播及存储管理方式变革，大大降低信用成本，简化业务流程，提高交易效率，重塑现有的产业组织模式、社会管理模式，提高公共服务水平，实现互联网从信息传播向价值转移的转变。因此，区块链技术也被称为“信任机器”、新的商务基础设施。过去两年，区块链技术受到资本市场热捧，在多个领域获

得迅速应用，不少国家专门针对区块链出台了相应政策。区块链技术本质上是一种分布式数据库，是互联网数据记录、传播及存储的新方式，相关数据的分析、解读同样离不开大数据、人工智能技术，将相关物品连接起来，也需要物联网基础技术支撑。

此外，高级机器人、自动驾驶、3D打印、数字标识、生物识别、量子计算、再生能源等技术也可能成为未来的重要技术，这些技术与上述技术不断创新融合，以指数级速度展开，形成多种技术整体演进、群体性突破，推动着数字经济持续创新发展。

[1] 引自欧盟委员会《2015数字技能宣言》（The e-Skill Manifesto 2015），参见http://eskills4jobs.ec.europa.ea/manifesto。

第二章 数字经济是发展新动能

《二十国集团数字经济发展与合作倡议》指出：数字经济正在经历高速增长、快速创新，是全球经济增长日益重要的驱动力，在加速经济发展、提高现有产业劳动生产率、培育新市场和产业新增长点、实现包容性增长和可持续发展方面正发挥着重要作用。

数字经济成为经济增长的主要动力源泉

数字经济极大促进经济增长

数字技术对经济增长的促进作用十分明显，日益成为全球经济发展的新动能。牛津经济研究院和埃森哲提出了数字化密度指数，来衡量数字技术在各国企业和经济中的渗透程度。研究显示，提高数字化密度能显著促进经济增长。以2014年的价格水平计算，数字化密度在未来5年内增加10分（100分制），将使发达经济体的GDP年均增长率提升0.25个百分点，使新兴经济体的增长率提升0.5个百分点，到2020年美国和中国将分别获得3650亿美元和4180亿美元的新增产值（如图2–1所示）。世界经济论坛《2012信息技术报告》的分析也表明，数字化程度每提高10%，人均GDP将增长0.5%~0.62%。

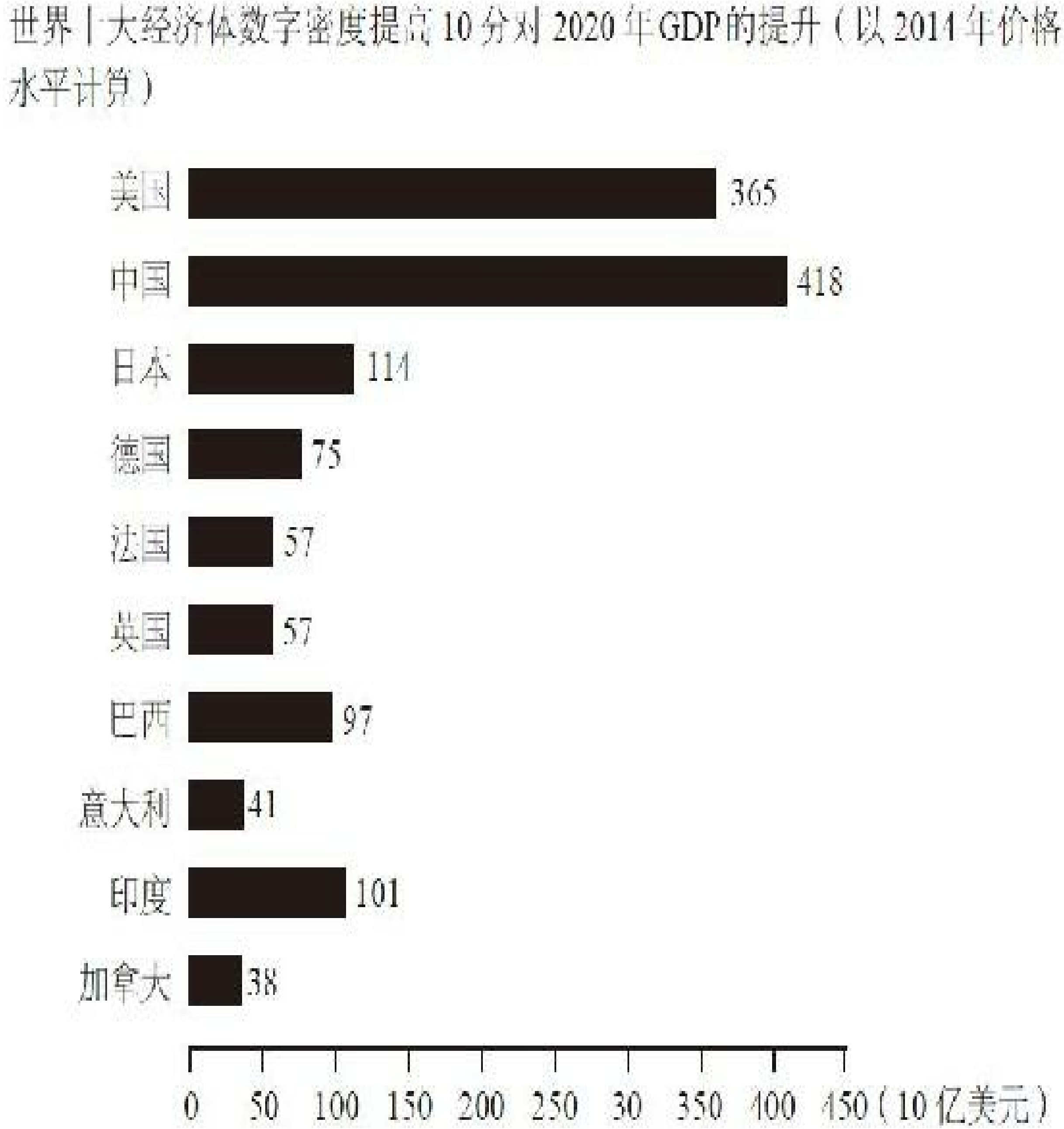


图2–1 各国增加10分数字化密度将提升的GDP规模

资料来源：埃森哲、牛津经济研究院，2015年3月

我国数字经济发展后发先至

我国数字经济起步较晚，在很长一段时间内落后于欧美发达国家。根据中国信息化百人会数据，1996年我国数字经济规模为430亿美元，

仅为美国的1/63，日本的1/23，英国的1/6。进入21世纪，特别是最近10年来，我国数字经济发展加快，“后发先至”效应十分明显。

腾讯研究院《2017中国互联网+数字经济》报告显示，2016年中国数字经济总体量大约22.77万亿元人民币（约合3.9亿美元），是仅次于美国的世界第二大数字经济体（如图2–2所示）。我国的计算机出货量、手机出货量、网民数量和网络零售额早已跃居世界第一位，移动互联网发展领先世界，并和美国一道囊括了世界十大互联网公司。

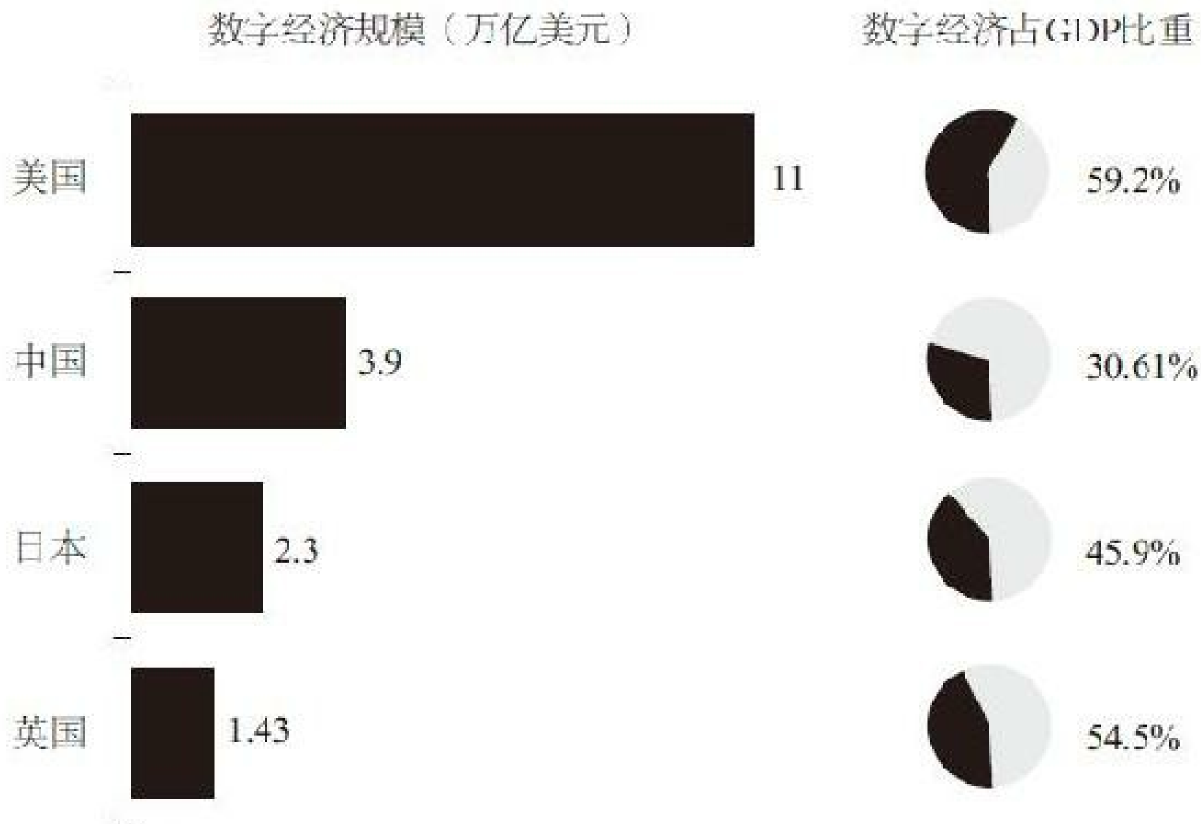


图2–2 2016年世界主要国家数字经济规模及占比情况

资料来源：腾讯研究院、中国信息化百人会

我国数字经济在国民经济中的地位不断提高，占GDP的比重也快速提升，2016年已达到30.61%，相比于1996年提升了25.61个百分点。但相较于美国、英国和日本等发达国家，数字经济占比仍明显落后，未来发展空间仍然很大（如图2–3所示）。

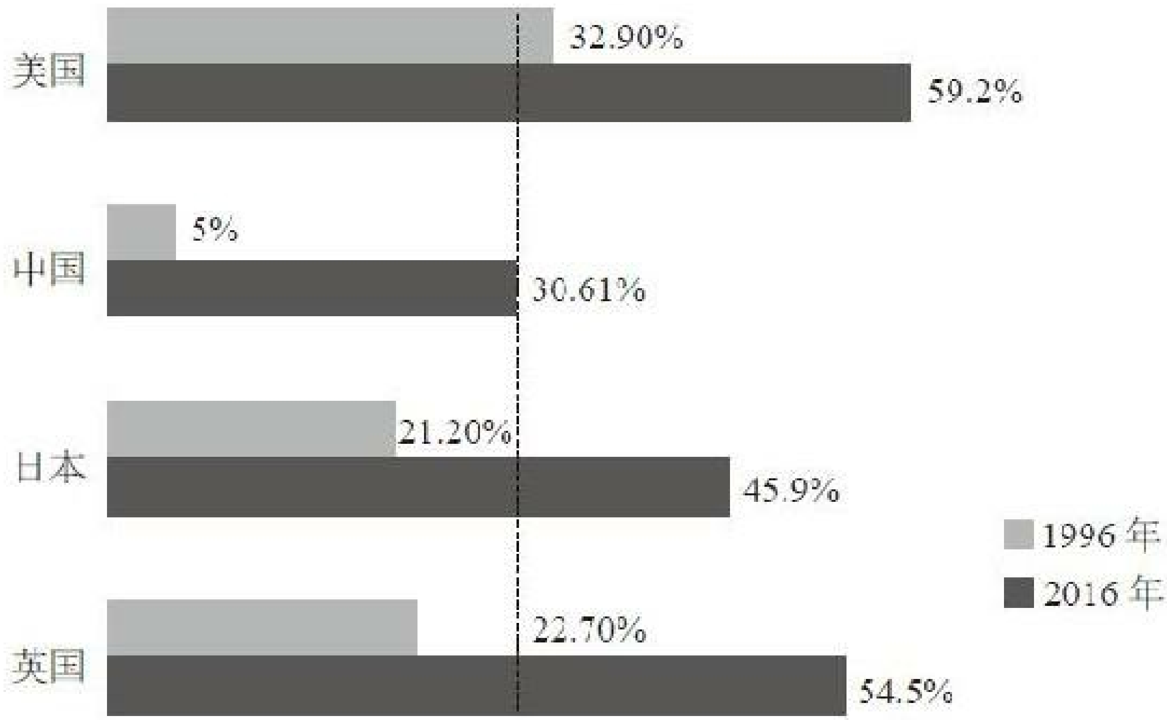


图2–3 主要国家数字经济GDP占比（以1996年、2016年为例）

资料来源：腾讯研究院、中国信息化百人会

根据中国信息化百人会数据，主要经济体的数字经济增速显著高于GDP增速。2016年美国数字经济增速高达6.8%，高于同期GDP　1.6%的增速；日本数字经济增速约为5.5%，高于同期GDP　0.9%的增速；英国数字经济增速约为5.4%，显著高于同期2%的GDP增速；我国数字经济增速高达16.6%，显著高于同期GDP 6.7%的增速（如图2–4所示）。

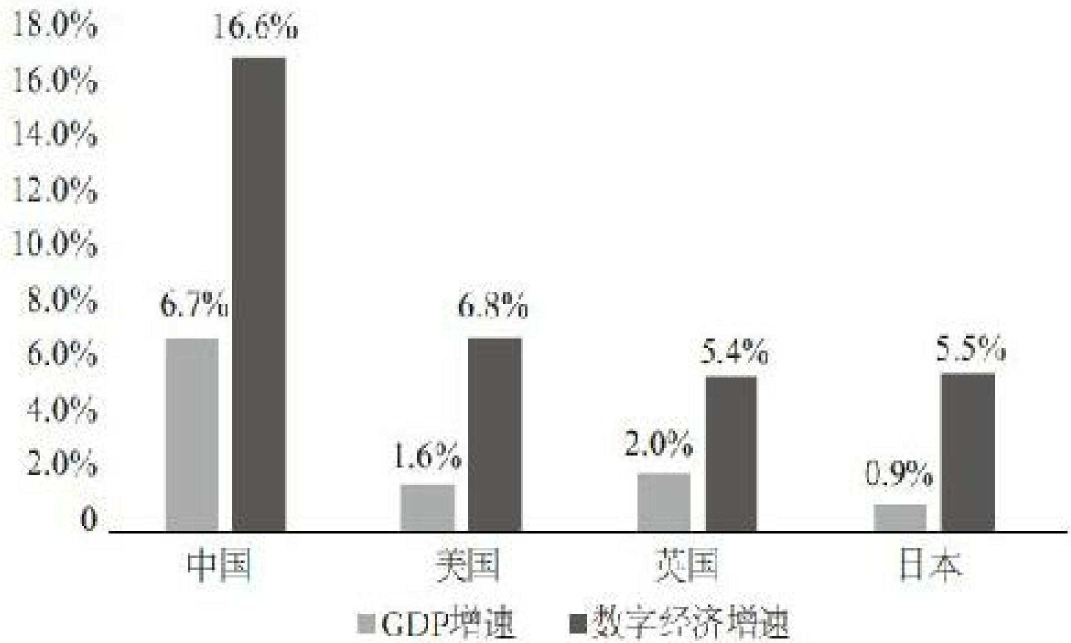


图2–4 2016年中、美、英、日四国GDP和数字经济增速比较

资料来源：中国信息化百人会

数字流动成为21世纪全球化的主要特征

20世纪经济全球化的标志是贸易和金融流动的快速增长。2007年商品、服务和资金的全球流动占全球GDP的比重达到53%，创下历史最高纪录。此后这种快速扩张就已经基本停止，全球商品贸易的增长已经趋于平缓，金融流动急剧下降，服务贸易也只是缓慢增长。然而，这并不能表明全球化进程已经停止。实际上，随着数字经济的快速发展，全球化的内容和形式发生了巨大变化——数据流动成为21世纪全球化的新特征。

近年来，涉及商业、信息、搜索、图像和通信的数字流一直在激增，不断深化其在全球经济中的参与度。根据麦肯锡数据，在2005年到2014年的10年时间内，跨境宽带流量增长了45倍，预计在未来5年内还将增长9倍。这10年间，全球商品、数据的流动以及外商直接投资使全球GDP增加了10%，单单在2014年就相当于7.8万亿美元，其中有2.8万亿美元是由数据流产生的，占36%。可见，在推动经济增长方面，数据流动产生了比传统商品流动更大的作用。

21世纪的全球化越来越明确地被定义为数据和信息流动的新纪元。数字平台创造了更高效和透明的全球市场。由于数字化通信和交易有着接近于零的边际成本，这就使大规模的跨国业务有了新的可能性。

以互联网企业为代表的数字化企业强势崛起

随着数字经济加速发展，数字化企业日益壮大，在国民经济中的地位和作用不断提升。数字化企业开始取代金融、汽车、能源等传统巨头，跻身世界最大企业之列。

截至2016年底，在全球市值最高的10家公司中，有苹果、谷歌、微软、亚马逊和Facebook等5家数字化企业，其中数字化企业囊括了前三位；市值前20家企业中有9家属于数字化企业，另外4家分别是AT&T（美国电话电报公司）、腾讯、英国电信和阿里巴巴。数字化企业已占据全球最大企业中的半壁江山，比例还在不断提升（如表2–1所示）。

表2–1 全球市值20强公司（2016年底）

排名	公司	市值（10亿美元）	国家
1	苹果	621.7	美国
2	谷歌	550.4	美国
3	微软	488.9	美国
4	伯克希尔 哈撒韦	404.8	美国
5	埃克森美孚	375.0	美国
6	亚马逊	360.2	美国
7	Facebook	332.7	美国
8	强生	314.6	美国
9	摩根大通	306.5	美国
10	GE	280.9	美国

（续　表）

排名	公司	市值（10亿美元）	国家
11	富国银行	275.0	美国
12	AT&T	262.5	美国
13	帝亚吉欧	259.6	英国
14	巴克莱银行	258.5	英国
15	荷兰壳牌	232.1	荷兰
16	腾讯	231.6	中国
17	英国电信	229.3	英国
18	工商银行	229.2	中国
19	宝洁	226.1	美国
20	阿里巴巴	222.9	中国

资料来源：腾讯研究院，2017年1月

不仅如此，传统企业也纷纷应用数字技术进行数字化转型。作为《财富》世界500强中排名第一的公司，沃尔玛早在20世纪70年代就开始利用计算机进行库存管理，成功应用了管理软件系统、卫星通信系统，正是计算机技术的应用支撑了其全球化扩张，成就了其全球零售霸主地位。沃尔玛也积极拥抱互联网，早在2000年就上线了电商网站Walmart.com，目前在11个国家拥有网络零售业务。2016年沃尔玛以33亿美元收购电商创业公司Jet.com；剥离一号店，投资京东和新达达，在中国市场进行了成功的卡位。为进一步加快电商业务发展，2017年初，

沃尔玛在美国率先取消了两日送达的年费。根据互联网零售商Internet Retailer公司的数据，沃尔玛已成为全球第四大网络零售商，数字化转型成效显著。

数字经济提高经济发展质量

数字经济不仅驱动经济快速增长，促进全球贸易，还能提高经济增长的质量，加快实体经济的转型升级，有利于创业创新和节能减排。

促进实体经济转型升级

数字经济是融合性经济，赋能效应显著，不仅实现了自身的快速发展，还有助于推动传统产业优化资源配置、调整产业结构、实现转型升级。习近平总书记2016年4月19日在网络安全和信息化工作座谈会上强调，要着力推动互联网与实体经济深度融合发展，以信息流带动技术流、资金流、人才流、物资流，促进资源配置优化。

制造业是国民经济的主体，是实施“互联网+”行动、发展数字经济的主战场。新一代信息技术正加速与传统制造业的全方位深度融合，成为引领传统制造业数字化转型的动力源泉。

近年，以美国、德国为首的西方发达国家先后制定国家战略，加快推进制造业与互联网的深度融合。美国发布了多个先进制造伙伴计划，德国的工业4.0战略、英国的高价值制造、法国的新工业法国、日本的机器人新战略、韩国的IT融合发展战略等，无不将制造业与互联网融合发展作为重要着力点。

国际制造业龙头企业都在积极拥抱数字革命，也有越来越多的中小企业借助融合技术实现了创新转型。比如，2012年GE（通用电气）在印度普纳投资建设了一家高度数字化、柔性化的“多模式工厂”，把设计、产品工程、制造、供应链和分销整合成一个有凝聚力的智能数字链接，对机器和产品间流动的庞大数据进行分析优化，经过智能化设计后能够同时生产航空发动机、发电设备和油气生产设备及其零部件，显著提升了个性化定制产品的生产效率。德国西门子应用数字工厂解决方案建设的安贝格电子工厂，通过数字化手段贯穿产品设计、生产规划、工

艺规划、生产执行和服务等全流程，一分钟之内即可完成产品和工序更改，产品不合格率从20年前的百万分之六百，降到现在的百万分之十二。在场地不增加面积的情况下，生产效率提高了8倍。

我国的制造业转型发展取得了显著成效，制造业的数字化、网络化、智能化水平显著提高。数字经济与传统制造业的创新融合，不断催生出网络化协同制造、大规模个性化定制和远程智能服务等符合市场需求的新业态、新模式。潍柴动力建设了发动机全球协同研发平台，发动机研发周期由原来的24个月缩减为18个月，研发时间缩短1/3。凭借个性化定制模式，青岛红领2016年个性化定制销售收入和利润同比翻番。三一重工通过智能服务平台为全球超过20万台设备提供实时监测和运维服务，近三年新增利润超过20亿元。航天云网通过平台为超过44万家企业注册用户提供工业软件、解决方案等服务，2016年平台总成交额达193亿元。

促进创业创新

在全球经济剧烈变动、人口结构改变及新科技加速变化等多种因素影响下，各国政府对创业的重视程度持续提高，各国为提升国家竞争力与就业机会，都积极出台鼓励创业政策，扶植新创企业强化产业竞争力。很多国家加大了对学生数字技能和创业培训的培养力度。例如，欧盟成员国从初等到高等教育都加入了创业观念。为了提高青年人的数字技能，扫除创业的技术障碍，17个国家已经在学校核心课程中引入了信息通信技术；16个国家提出在核心课程中介绍创业技能，或者要求学生通过创业技能考试。

在新一轮科技革命和产业变革的带动下，特别是在政府的大力推动下，我国正在数字经济领域形成新一波创业创新浪潮，创业企业、创业投资、创业平台爆发式增长，创业群体迅速扩大，创业创新在全社会蔚然成风。数字经济的发展孕育了一大批极具发展潜力的互联网企业，成为激发创新创业、带动就业的驱动力量。

依托充满活力的巨大市场和庞大的制造业体系，中国企业的创新能力不断提高。中国移动互联网在某些方面已经领先于美国，吸引硅谷开始从中国的微信、支付宝、滴滴等应用中寻求创意。

促进绿色发展

信息通信技术有助于节能减排，促进绿色发展。一方面，信息通信技术自身的发展有助于减少社会经济活动对部分物资的消耗，从而减少生产这些物资的能源消耗。另一方面，将信息通信技术应用于其他产业可以带来更大的节能效果。

国际电信联盟（ITU）估计信息通信技术能帮助全球减少15%~40%的碳排放，信息通信技术运用到其他行业所带来的节能量是其自身行业能源消耗的5倍。美国能源部将工业无线技术列为其以节能降耗为目标的未来工业计划。美国总统科技顾问委员会在“面向21世纪的联邦能源研究与发展规划”中指出，工业无线技术的应用将使工业生产效率提高10%，使排放和污染降低25%。欧盟委员会提出，对创新性能效信息通信技术解决方案的研究与应用将使欧洲整体经济实现低碳排放。比如，利用信息通信技术可使发电效率提高40%，输电效率提高10%；利用信息通信技术优化物流安排和智能流量管理，还可以帮助交通运输提升效率17%。

数字经济成为推动供给侧结构性改革的重要支撑

在“三期叠加”的大背景下，影响经济增长的突出问题有总量问题，但结构性问题更为突出，推进供给侧结构性改革是适应和引领经济发展新常态的重大创新。充分发挥互联网的比较优势，发展数字经济，促进供需对接、汇聚创新要素、优化资源配置，是解决制约发展的深层次问题的必然选择。

第一，互联网显著提升有效供给能力。这是供给侧结构性改革的主攻方向，要通过“三去一降一补”五大任务，减少无效和低端供给，扩大有效和中高端供给。互联网与制造、物流、农业等传统产业深度融合，促进产业组织、商业模式、供应链管理创新，大幅提高生产运营和组织效率，推动传统产业升级。同时，基于互联网的新技术、新产品、新模式、新业态蓬勃发展。作为大众创业、万众创新的基础平台，互联网正在释放出蕴藏在人民群众中无穷的智慧和创造力。

第二，互联网适度扩大总需求。这是供给侧结构性改革不可或缺的重要组成部分。我国已进入中等收入阶段，居民消费正在升级，定制化生产和销售更能满足群众多样化的需求。互联网进一步扩大各融合领域

的长尾市场和消费空间，提供更优质的产品、更便利的服务、更丰富的业态，增强用户体验，优化消费环境，积极培育新型消费、挖掘传统消费，发展新的消费模式，释放有效消费需求。同时，“互联网+”行动和《中国制造2025》的推进实施，将有效带动新一代信息基础设施的投资建设，加快智能制造、智能产品创新等一批“互联网+”重大工程落地，扩大有效投资。

第三，互联网推动低水平供需平衡向高水平供需平衡的跃升。供给侧结构性改革的根本目的是，提高供给质量满足需求，使供给能力更好地满足广大人民日益增长、不断升级和个性化的物质文化和生态环境的需要。互联网的快速发展，推动供给结构由低端供给向高端供给发展，需求结构由生存型需求向品质型需求转变，通过解放和发展社会生产力，用改革的办法推进结构调整，增强供给结构对需求变化的适应性和灵活性，提高全要素生产率。

数字经济促进就业，增进民众福祉

促进就业

数字经济激发人类智力，提高人们的认知水平，促进生产能力的大幅跃升，引发产业结构变迁，对就业的带动作用十分明显。腾讯研究院《2017中国互联网+数字经济》报告显示，中国数字经济在2016年大致带来280万新增就业，占2016年全年新增就业人口的21%。很多国家都将发展数字经济作为促进就业的重要手段。欧盟2005年发布《i2010——欧洲信息社会：促进经济增长和就业》，希望将信息通信技术作为促进经济增长和扩大就业的强大推动力。日本2015年发布的《信息通信白皮书》表示，若地方企业能和大城市一样充分使用智能手机和云服务等信息通信技术，可能创造出约20万人的正式就业岗位。

互联网降低交易成本，为难以找到工作或生产性投入的人带来更多机会，女性、残障人士和边远居民都能受益。从就业方式来说，就业者可以摆脱时间、空间束缚，获得更大自由。就业场所可能不再是工厂企业，而是虚拟网络组织；就业组织形式也可能不再是项目制团队、合伙人制，而是自由职业的形式，人的个体价值被更自由地激发、流动和共

享。

对经济整体而言，互联网对个人最深刻的影响在于提高劳动者的生产率。把常规性、重复性工作交给技术完成后，劳动者能够专注于价值更高的活动。劳动者可以利用技术更迅速了解价格、投入或新技术信息，不但成本低廉，而且减少了摩擦和不确定性。

增进民众福祉

数字化水平的提高有助于提升人们幸福感，增进社会福祉，而且数字化密度越高，幸福感提升得越快。世界经济论坛对34个经合组织成员国的调查显示，数字化程度每提高10个点，能够促使幸福指数上升约1.3个点。更重要的是，数字经济有利于消弭地区间的数字鸿沟，为更多地处边远地区的人们增进福祉。腾讯研究院《2017互联网+数字经济》报告显示，智慧民生加速向四、五线城市下沉，公安、医疗等公共服务在移动平台的可获得率提高至50%，服务满意度与发达城市相差无几，区域间的民生数字鸿沟有缩小趋势。

数字技术对民众福祉的改善体现在日常生活各方面，包括购物、银行业务、娱乐及亲朋好友之间的互动。例如，在科特迪瓦缴纳报名费所采用的收付实现制出现了诸多问题，包括排长队浪费父母时间和遭抢劫危险。2011年，科特迪瓦国民教育部开始与移动货币提供商合作，将近150万中学生的每年报名费缴纳数字化。2014—2015学年，超过99%的学生采用数字化方式缴纳报名费，其中94%的学费是通过该国的三家移动货币提供商缴纳的。中国深圳市通过开展移动医保支付试点，用户直接通过微信完成挂号、门诊的医保移动缴费，半年来累计为90万深圳市民节省8.06万个小时。

第二篇 基础篇：完善数字基础，助力经济腾飞

第三章 加快数字基础设施建设

数字基础设施的建设对数字经济发展至关重要。这里的基础设施，不仅仅包括传统的信息基础设施，如高速宽带网络、IP地址（互联网协议地址）、域名等网络基础设施，还包括铁路、公路、水运、电力等传统基础设施的数字化过程。

不断完善信息基础设施

加强宽带基础设施建设

目前，全球已有146个国家实施了宽带战略或行动计划，这些战略的共同目标是发挥信息基础设施在建设数字社会中的重要作用，通过加大宽带网络的普及程度，提高网络用户的普及率，进而加快社会数字化进程。

目前，韩国、日本、英国、法国、德国等发达国家4G整体覆盖率较高。据OpenSignal公司的数据显示，截至2015年第三季度，韩国4G覆盖率达到了99.6%，移动网络速度达到了近41Mbps（41兆位/秒），是目前世界上移动网速最快的国家；日本4G覆盖率也超过了90%，位居全球覆盖率第二。

我国十分重视高速宽带网络建设，积极推进网络提速降费，建设“宽带中国”，取得了突出成绩。截至2016年底，我国互联网宽带接入端口数量已达6.9亿个，已有超过95%的中国网民通过手机接入互联网，手机网民规模达到6.95亿。

2017年两会上，李克强总理在《政府工作报告》中指出："在互联网时代，各领域发展都需要速度更快、成本更低的信息网络。今年网络提速降费要迈出更大步伐，年内全部取消手机国内长途和漫游费，大幅降低中小企业互联网专线接入资费，降低国际长途电话费。"[1] 再次振奋人心。

加快布局5G网络

和4G相比，5G具有更高的速率、更宽的带宽，可以满足消费者对虚拟现实、超高清视频等更高网络体验的需求。5G还具有更高的可靠性和更低的时延，能够更好地满足自动驾驶、智能制造等行业应用需求，实现万物互联，更有力地支撑经济社会的创新发展。

我国在移动通信领域是后来者，但在5G标准研发上，我国属于全球的领跑集团。2016年初，我国正式启动了5G研发技术试验；2016年底，华为polar码（极化码）方案纳入5G国际标准。我国确立了2020年启动5G商用的目标。

缩小数字鸿沟

随着各国宽带战略的逐步开展，宽带网络的覆盖率及速度得到了有效提高。然而，边远地区人口相对稀疏、建设成本较高，其宽带网络仍然较为落后，与城市相比差距较大。

美国为解决这类问题采取了一系列措施。2011年10月，美国联邦通信委员会通过了针对普遍服务基金和运营商之间补偿制度的改革计划，创立了年度预算高达45亿美元的"连接美国基金"，用以降低在人口稀少地区高速网络建设及运营的高昂成本，鼓励企业在这些地区进行投资建设。美国还向农村地区宽带服务提供商提供贷款服务。美国农业部设定专门项目，向符合条件的农村地区网络运营商提供融资，帮助这些运营商向服务未覆盖的农村地区投资建设高速宽带基础设施。

2010年，英国政府拨款5.3亿英镑用于"宽带传播英国"（BDUK）项目中农村高速宽带的部署。2017年，英国政府宣布，将再投资4.4亿英镑用于网络建设。英国提出建设农村地区的数字入口，推出"网络扩建特别资助"融资项目以弥补农村地区网络建设资金缺口。目前，政府的全国超高速宽带项目已覆盖300多万个家庭和企业。该项目的第二阶段

将在2017年底完成，届时英国超高速宽带网络的楼宇覆盖率将从90%提升至95%。

我国也在加快实施电信普遍服务试点工作，推动农村及偏远地区宽带发展，提出了“到2020年宽带网络覆盖90%以上的贫困村”的目标。提速降费和网络扶贫等工作，将缩小城乡之间数字化的鸿沟，充分地推动互联网在农村的发展，为农民脱贫、为农民增收起到很大的作用。

传统基础设施数字化价值巨大

数字经济的发展，为传统的由“砖和水泥”组成的基础设施变成混合的数字基础设施开启了新的经济机会，创造就业，提高经济质量。

提高基础设施服务的质量和效率

在传统基础设施上运用物联网技术，添加一层数字层——内嵌的、网络化的传感层，就能获得以前很难定量化的服务数据，便于相关部门为民众提供更好的基础设施服务。例如，通过交通系统内嵌的传感器，城市管理者和规划者能知道交通系统是否符合通行者的需求，并使基础设施的规划更为高效。数字化停车系统能帮助城市管理者了解停车位是否够用，以及是否存在车位没被有效使用的情况。新一代航空运输系统能为飞机提供更多航道，使飞机在机场之间可以直线飞行，起飞和降落的距离更短，从而大大缩短航行距离、时间，并压缩相应的原油成本。

实时监测基础设施运营情况，提高安全性

传统基础设施的实时运行状况很难了解，而数字基础设施通过数据的收集和预警，能大大提高经济利益和公共安全。例如，桥梁坍塌往往是由多种原因导致的桥梁结构持续恶化的结果，这些变化靠肉眼很难观测。而安装联网传感器，可以测量到这些变化，并及时采取保护性维修措施，从而降低维修成本，避免人员的巨大伤亡和财产损失，或者通过数字系统的预警将损失降到最小。又如，水中的传感器可以在水中氮和磷的含量达到临界值前及时发出警报。

更好地运用市场机制，调节供需平衡

数字基础设施通过实时监测使得服务价格更容易获取，从而使供需关系能够更密切、动态地匹配。比如，模拟电表无法实时读取用电情况，而智能电表却可以，从而使得供电商可以根据用电高峰和低峰的不同时间段制定不同电价，还能根据用电数据监测漏电情况；使用智能交通工具，可以在通行者行驶的不同区域和时间收取不同费用，以大大提高交通网络的效率；网络服务提供商也经常根据网络带宽和用户的使用情况，制定差异化的网络费用。

相关的综合经济、社会效益显著

某一领域数字基础设施的应用所能带来的效益往往是非常综合的，不局限于某一个点，甚至有些影响是目前还无法估算或预见的，因为物联网和更先进的分析技术还在不断涌现。

例如，智能交通系统给交通领域带来了多方面的改变：改变了道路收费和支付方式；将传统的信号灯转变为智能信号灯，显著改善了交通流量，减少了40%的停站数，降低了10%的耗油量，降低了22%的废气排放；改善了基础设施维护和修理的方式。由此产生的效益是非常明显的。整体来看，只扩充公路容量的传统方法投入产出比仅为1：2.7，而加强交通系统运营方式的投入产出比约为1：9，甚至更高。

同样，智能电网使用智能电表、先进控制系统和通信网络对用电信息进行实时收集、分配和响应，可以提高用电效率，提高电网安全性，还可以促进新能源的发展，包括能源存储技术和插电式电动汽车。据估计，未来20年，仅智能电网和动态定价每年就能带来310亿~500亿美元收益。

铁路基础设施数字化

近年来，我国铁路建设发展迅速，网络规模不断扩大。到2016年底，全国铁路营业里程达12.4万公里，其中，高速铁路超过2.2万公里，占世界总里程60%以上。铁路基础设施数字化程度也持续加深。截至

2015年底，拥有大、中、小型计算机1600余台，微型计算机近10万台，建立了覆盖中铁总公司、铁路局和主要站段的铁路通信网。铁路通信网由通信传输网和通信数据网两部分构成。

铁路通信传输网

铁路传输网由骨干层传输网、汇聚层传输网和接入层传输网组成。骨干层传输网采用SDH与DWDM传输技术相结合的方式，主要承载中铁总公司至铁路局及各铁路局间的业务，并为铁路局组网提供迂回保护通道；汇聚层传输网负责将局管内铁路沿线区间接入的业务传送到铁路局调度所节点和核心网节点，并为相邻铁路局组网提供迂回保护通道，采用SDH与DWDM传输技术相结合的方式实现局内各站段间及各站段至铁路局调度所的业务传送；接入层传输网采用MSTP传输技术，承载铁路沿线车站、区间的信息接入业务及传送，接入层传输网节点选择车站或区间节点。

铁路通信数据网

通信数据网是为铁路系统建立一张基于IP技术的覆盖全路各站点地区专网专用的宽带数据通信网络，通过MPLS VPN方式承载了调度管理信息系统DMIS、TMIS、客票系统等业务。铁路的既有通信数据网是为DMIS、铁路运输管理信息系统TMIS、客票系统等分别独立建立的IP数据承载网络，其网络带宽较低——大部分为2M（2兆）或n×2M的连接——各服务信息单独组网。

此外，我国先后开发了以列车调度指挥系统、铁路运输管理信息系统、客票发售与预订系统为代表的一大批应用信息系统。[2]

公路基础设施数字化

目前，我国公路交通“五纵五横”综合运输大通道基本贯通，公路网络不断延伸。截至2015年底，全国公路通车总里程达457万公里，高速公路里程突破12万公里。高速公路光纤网总体规模有12万公里，其中光纤网骨干网1.9万公里，覆盖了全国28个省（自治区、直辖市）。

全国高速公路信息通信系统联网工程

虽然我国高速公路建设经历一段较长时间的快速增长，但受制于早期高速公路的投资、建设主体不统一和技术标准不兼容等问题，各路段通信传输资源、网络结构、设备配置和保护措施等都缺乏全程全网的整体考虑，光缆传输资源分散，达不到组网要求。

2011年12月，交通运输部印发了《全国高速公路信息通信系统联网工程总体建设方案》，细化了工程的技术方案和标准。在2013年初的全国交通运输工作会议上，交通运输部也已经明确提出要进一步推动全国高速公路信息通信系统联网工程建设。全国高速公路信息通信系统联网工程总体目标是建设覆盖全国的高速公路通信网络，即在全国范围内形成一张大容量、高速率的数字光纤通信网，以促进交通信息化的发展、提升行业管理和公众服务水平、增强应急管理能力、增强国家战备能力。

经过各地数年建设，截至2014年9月30日，光纤网完成全部259个站点干线传输设备的系统联调，并进行了验证测试，华中、东南、西北、中西、西南5个环网和东北链全部贯通，涉及北京、辽宁、吉林、黑龙江、河北、天津、山东、安徽、江苏、上海、浙江、福建、江西、湖南、湖北、河南、山西、内蒙古、宁夏、甘肃、青海、陕西、四川、重庆、云南、贵州、广西、广东共28个省（自治区、直辖市）。这些地区已实现全网联通，采用光传送网和同步数字体系技术相结合的方式，构建5个环网和1个线性链，线路总长约1.9万公里。

交通运输信息化基础通信信息网

“十三五”规划期间，我国提出：充分利用国家电子政务网、公用网络或行业专网等资源，构建各省统一的交通运输通信信息骨干网，并对接全国高速公路信息通信干线传输网络。进一步提升全国高速公路信息通信干线传输系统的网络稳定性和可靠度，研究建立健全市场化运维保障机制。落实国家“宽带中国”战略，支持电信企业充分利用高速公路通信管道资源建设宽带网络，推动汽车客运站等交通场站实现多家宽带运营商网络覆盖，保障用户公平选择权。与国际同步建设海事卫星、搜救卫星系统，增强对国际资源的掌控力，基本形成天地一体、全球覆盖的交通运输信息化基础通信信息网络。[3] 利用高分辨率遥感卫星，有关机构已经开展了青藏、川藏线3000多公里公路的数字化工作，为道路灾害

监测、管理、养护提供了基础数据支撑。

水运基础设施数字化

我国水运基础设施网络布局日益合理，截至2015年底，沿海港口万吨级以上泊位超过2100个，五年新增500个，总通过能力达79亿吨，其中集装箱1.88亿TEU（传输扩展单元），港口大型化、专业化、现代化水平进一步提升。“两横一纵两网十八线”内河航道建设取得积极进展，内河高等级航道达标里程1.36万公里。伴随着行业建设的快速推进，水运行业基础设施的数字化进程也在不断加快，宽带接入能力不断增强。

水运行业数据中心

2013年，全国水运行业数据中心建设方案完成，明确在部级数据中心的框架下，进一步推动行业数据资源聚集、整合与深度应用。海事云数据中心建设取得突破性进展，基本实现了全国海事系统基础数据的汇集与清洗；港航企业以数据资源为核心积极建设信息枢纽平台，在做好数据支撑与服务的同时，强化了数据积累与沉淀。尤其值得一提的是，由上海国际航运研究中心启动的“中国航运数据库”数据量突破80万条，为下一步的大数据挖掘应用迎来了好的开端。

水运行业公共信息服务平台

2015年5月，《国家水运“十三五”发展规划》出台，提出“重点支持港航企业集成或港口物流信息资源，打造集网上办单、业务受理、电子订舱、电子支付等功能为一体的一站式对外服务平台”，将进一步促进跨行业、跨区域、跨部门的物流公共信息平台融合与平台建设。以上海航运交易所、大连电子口岸公司、上海国际航运研究中心等为代表的机构，在做好行业公共信息服务的同时，积极打造区域性信息枢纽平台，拓展延伸服务。

智慧水运

自2010年“智慧水运”理念提出以来，业界一直在积极探索推进“智

慧水运”建设，各种相关的基础研究与示范试点陆续开展，渗透到了行业监管、经营生产和运输服务的方方面面。“智慧港航”“智慧海事”“智慧港城”“智慧巡航”“智慧航道”等工程取得阶段性成果，有力支撑了水运现代化进程。[4]

电力基础设施数字化

电力已经成为能源领域的核心，电力行业的创新对于能源体系来说举足轻重。据前瞻产业研究院《中国电力信息化产业报告》的统计，近年来我国在电力信息化领域的投资规模逐步加大，目前已经超过500亿元。电力行业的信息化应用与建设进程经过十几年的持续发展，已经取得了重大的成果。国家电网的电力通信网光缆总长度超过100万公里，几乎囊括所有的城乡。信息化在电力行业中，尤其是在生产、经营以及管理过程中的重要性日益凸显，也为我国智能电网的搭建奠定了坚实的基础。

经过几十年建设，国家电力通信网已经初具规模，通过卫星、微波、载波、光缆等多种通信手段构建成了一个以北京为中心，覆盖全国36个网省公司的立体交叉通信网。一级骨干传输网络由光纤、数字微波和卫星通信构成，其调度中心、监控中心、卫星中心主站均设置在国电通信中心本部。电力通信交换网络的汇接中心、数据网（DDN）的网管中心、电话会议系统和电视电话会议系统的控制中心也设置在中心本部。

随着通信行业在社会发展中作用的提高，以电力通信网为基础的业务不再仅仅是最初的程控语音联网、调度时时控制信息传输等窄带业务，而是逐渐发展到同时承载客户服务中心、营销系统、地理信息系统（GIS）、人力资源管理系统、办公自动化系统（OA）、视频会议、IP电话等多种数据业务。电力通信在协调电力系统发、送、变、配、用电等的联合运转及保证电网安全、经济、稳定、可靠运行方面发挥了应有的作用，并有利地保障了电力生产、基建、行政、防汛、电力调度、水库调度、燃料调度、继电保护、安全自动装置、计算机通信、电网调度自动化等通信需要。虽然电力通信的经济效益暂时不能直接体现出来，但它所产生并隐含在电力生产及管理中的经济效益是巨大的。同时，电力通信利用其独特的发展优势越来越被社会所重视。

[1] 参见http://lianghui.people.com.cn/n1/0316/c410899-29150065.html。

[2] 我国铁路信息化建设现状及发展规划，参见http://bbs.railcn.net/thread-1540178-1-1.html。

[3] 《交通运输信息化“十三五”发展规划》，交通运输部，参见http://www.moc.gov.cn/sj/zongheghs/guihuagl_ghs/201605/t20160503_2021656.html。

[4] 《交通运输信息化“十三五”发展规划》，交通运输部，参见http://www.moc.gov.cn/sj/zongheghs/guihuagl_ghs/201605/t20160503_2021656.html。

第四章 着力提高数字素养

“数字素养”的概念，最初由学者保罗·吉尔斯特（Paul Gilster）在1997年提出。他认为，数字素养主要包括获取、理解与整合数字信息的能力，具体包括网络搜索、超文本阅读、数字信息批判与整合等技能，从而有效区分了数字素养和传统的印刷读写能力。

数字素养的内涵在实践中不断丰富、不断完善，以适应新的时代特征。今日的“数字素养”可以被看作在新技术环境下，从获取、理解、整合到评价、交流的整个过程中使用数字资源，使得人们有效参与社会进程的能力。它既包括对数字资源的接受能力，也包括对数字资源的给予能力。

数字素养是21世纪首要技能

提升数字素养，无论是对个人还是对国家，都具有重要意义。对于个体而言，其数字素养的高下影响着他对时代的适应能力，影响着他在如今海量数字化信息面前能否有效地获取信息、传递信息、享受数字媒介社会带来的便利。对于国家而言，其国民数字素养也日益成为提高国民素养的一个重要组成部分，影响着这个国家国民的综合素质，乃至这个国家在数字经济时代里能否占得先机，勇立潮头。

数字素养的作用与意义，已经得到越来越多的国家和组织的重视。美国21世纪技能合作组织提出的“21世纪的技能”中将“数字素养”作为首要的一类素养加以强调。发达国家也积极出台举措提升数字素养。

美国形成了一套多主体、多元化、全方位的培养体系。政府作为引导者和服务者，制定优惠的政策引导社会的数字素养培养，同时提供大量资金进行基础设施建设，为数字素养的培养打下了坚实的基础；教育工作者作为主要的培养者，通过科学、系统的研究制定一套合理、可行的标准，再通过多样化的课程体系加以推行；而社会组织也在这一过程

中扮演着举足轻重的作用，他们一方面是政策的建议者，一方面又是独立的教育者，对政府和教育系统难以企及的部分加以积极的补充。

与美国类似，欧洲也同样形成了政府、教育机构和社会力量三方面共同发展的体系。但政府扮演的主要是数字素养教育的引导者和框架制定者的角色；教育机构进行教育的方式，也并非直接设立数字素养课程体系，而是融入各门课程教学的过程之中；而承担教育责任的社会力量，也并非如同美国模式一样主要由智库等研究机构承担，而是主要由图书馆和图书馆协会负责培养，从而形成了一套独特而有效的欧洲模式。

“日本模式”是一种建立在公民自身的实践而非被动接受教育的数字媒介素养培训模式，这一模式能够良好运转的基础是日本的媒介素养教育已经达到了一个较高的水平，公民可以通过不断实践提高其数字媒介素养，将其媒介素养拓展到当代数字化时代与数字资源的交互过程中。

培养数字素养的着力点

提高劳动力素质

随着数字时代技术的不断进步，各式各样的工作都对劳动力的数字素养提出了标准更高的要求。工作形式也越来越多地转向使用计算机或移动设备，以在线形式进行，这些工作无疑要求求职者拥有基本的数字素养，才能被雇用或是提升。在覆盖面更加宽泛的工作中，用人公司要求劳动力拥有基础性的计算机和网络知识，以满足工作需要，提高工作效率。

对于传统意义上的“蓝领工作”来说也是如此。即使是日用品生产商和零售商一类的雇主，也会对销售数据做出适当的数据收集和分析工作，从而紧跟市场的节奏以保持其竞争力。在这样的背景下，这些生产商和零售商的雇员，也被要求具有一定的数字素养，能够对这些数字资源进行收集和整理，并向雇主做出有效的信息提供和反馈。因此，数字素养在新的时代下，对于提升“白领”甚至传统意义上“蓝领”的劳动力素质而言，都有着不容忽视的意义。

缩小不同用户间的数字鸿沟

数字鸿沟主要包括两方面：一是在数字设备和数字基础设施方面的鸿沟，二是数字素养方面的鸿沟。相应的，加强数字基础设施建设、提高数字素养，就成为缩小数字鸿沟的关键所在。无论对于数字原住民，还是对于数字移民来说，都需要培养数字素养，提高其在数字时代综合运用数字媒体和数字资源的能力。这对于将数字鸿沟转化为数字机遇，有着莫大的意义。

净化网络空间

在信息大爆炸时代，数字素养在社交媒体的应用领域就有着明显的价值。在社交媒体上自由表达的能力、对海量信息的鉴别能力都取决于用户本人数字素养的高下。数字素养深刻地影响着网络用户在社交媒体上的言行，决定着身份特征，决定着在当今时代不可回避的社交媒体交流中能否应对自如。

培养人们在数字媒体下的数字创造性是培养数字素养的一个良好方式，它可以帮助人们通过社交媒体与他人进行交流并追赶时代潮流，传递正确、有效的信息，识别网络上的虚假信息，维护网络空间的清朗。Facebook、谷歌等社交媒体也积极采取措施打击假新闻。Facebook将设置新的举报按钮，并通过功能设计上的变化、算法的变化，来应对虚假信息的传播。除了政府和企业的努力外，民众数字素养的提高也将对减少虚假信息传播起到巨大作用。

变革教育以提高数字素养

数字素养正被越来越多的国家纳入其国民教育课程的体系之中，越来越多的学校将数字素养的培养作为其重要的教学目标，希望借此跟上加速发展的技术变革脚步。通过对学生数字素养的培养，学生的学术素养、学术能力都能够得到明显提高，此外，数字素养本身便是教育学生适应当前时代的一个重要内容。正因为这样，数字素养在教育领域的作用还体现在教育体系本身便要求教师具有足够好的数字素养，如此方能教给学生获取资源的方法并传递给学生数字资源。

除了学校教育以外，社会组织也承担着教育的责任。在数字时代，作为社会重要信息枢纽的图书馆逐渐开发出越来越完善的数字图书馆环境，也发挥着数字素养教育的职能。

第五章 促进网络信息技术产业蓬勃发展

作为数字经济发展的依托，网络信息技术产业是一个相对宽泛的概念，目前正以互联网、大数据、云计算、人工智能、区块链等技术为发展热点，为数字经济发展提供技术条件和产业基础。

互联网发展基本面

网民：全球网民渗透率将近过半

根据国际电联（ITU）数据，2016年世界网民规模达34.88亿人，占总人口的比例为47.1%，占比接近一半。另据互联网数据统计机构Internet World Stats数据，冰岛、丹麦、荷兰、挪威、塞浦路斯等国家的互联网普及率已超过95%，“国民即网民”的状态加快来临。就规模来看，中国、印度、美国、巴西、印尼、日本和俄罗斯等七个国家的网民规模居前，均超过1亿人。印度和印尼两个人口大国近年来网民规模增长迅速。

我国网民规模经历10多年的快速增长后，人口红利逐渐消失，网民规模增长率趋于稳定。根据中国互联网信息中心（CNNIC）数据，截至2016年12月，我国网民规模达7.31亿，全年共计新增网民4299万人；互联网普及率为53.2%，较2015年底提升2.9个百分点。

终端：互联网进入后移动时代

自2007年1月苹果公司推出新一代iPhone手机，移动互联网已有10年发展历程。10年来，移动互联网高歌猛进，极大颠覆了传统互联网的商业模式，催生了共享经济、O2O等诸多新业态。移动互联网成为互联网产业发展的主要基础设施。

根据市场调研机构StatCounter的数据，2016年10月全球智能手机和

平板电脑占全球互联网使用量的51.3%，桌面端为48.7%。移动互联网的使用量在全球范围内首次超过了桌面互联网（如图5–1所示）。在中、日、韩、英等国家，移动互联网早已取得绝对的优势。例如，根据艾瑞咨询数据，2016年中国移动购物在整体网络购物交易中占比70.7%。这标志着移动互联网时代在全球范围内全面到来，互联网发展进入后移动时代。

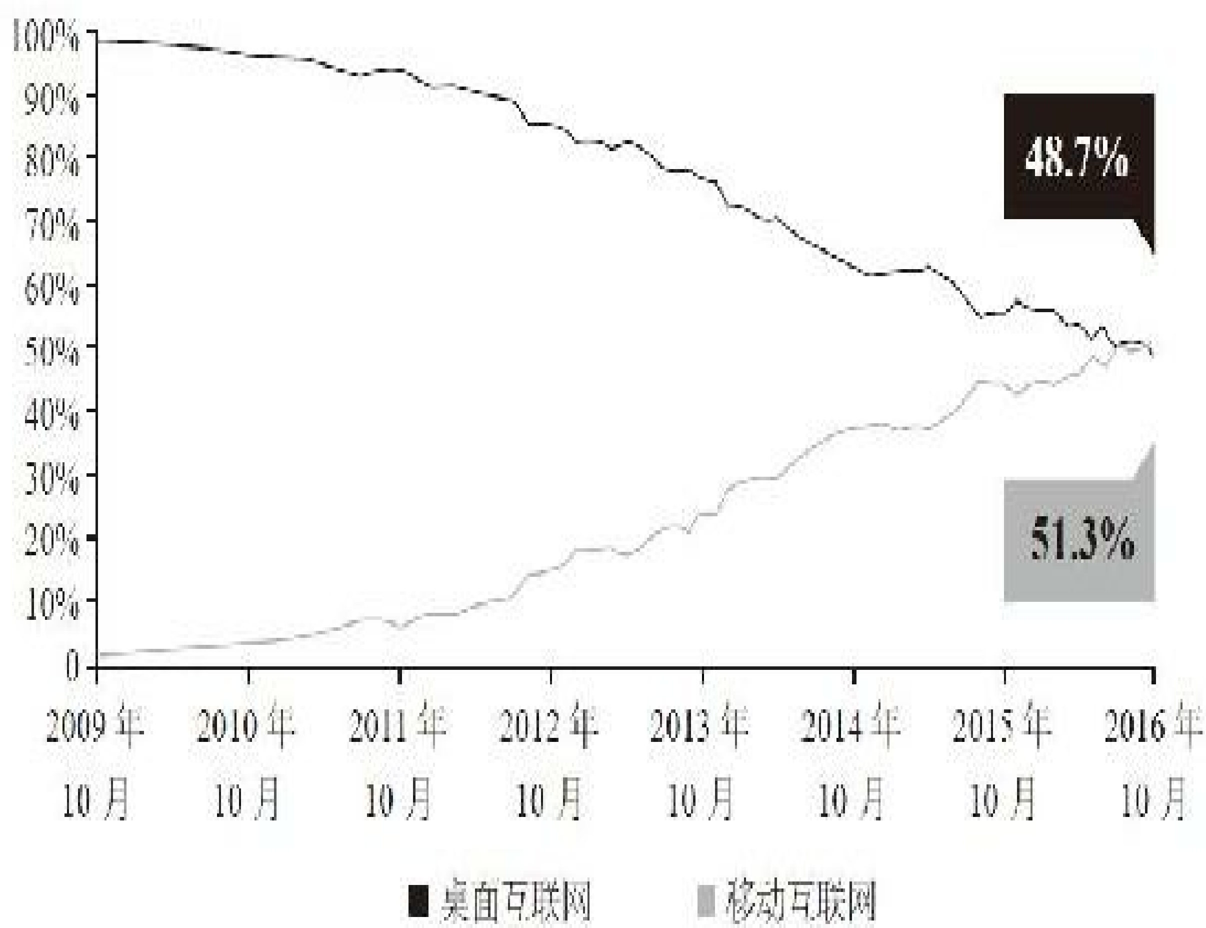


图5–1 全球互联网使用量对比图（2009.10—2016.10）

资料来源：StatCounter，2016年11月

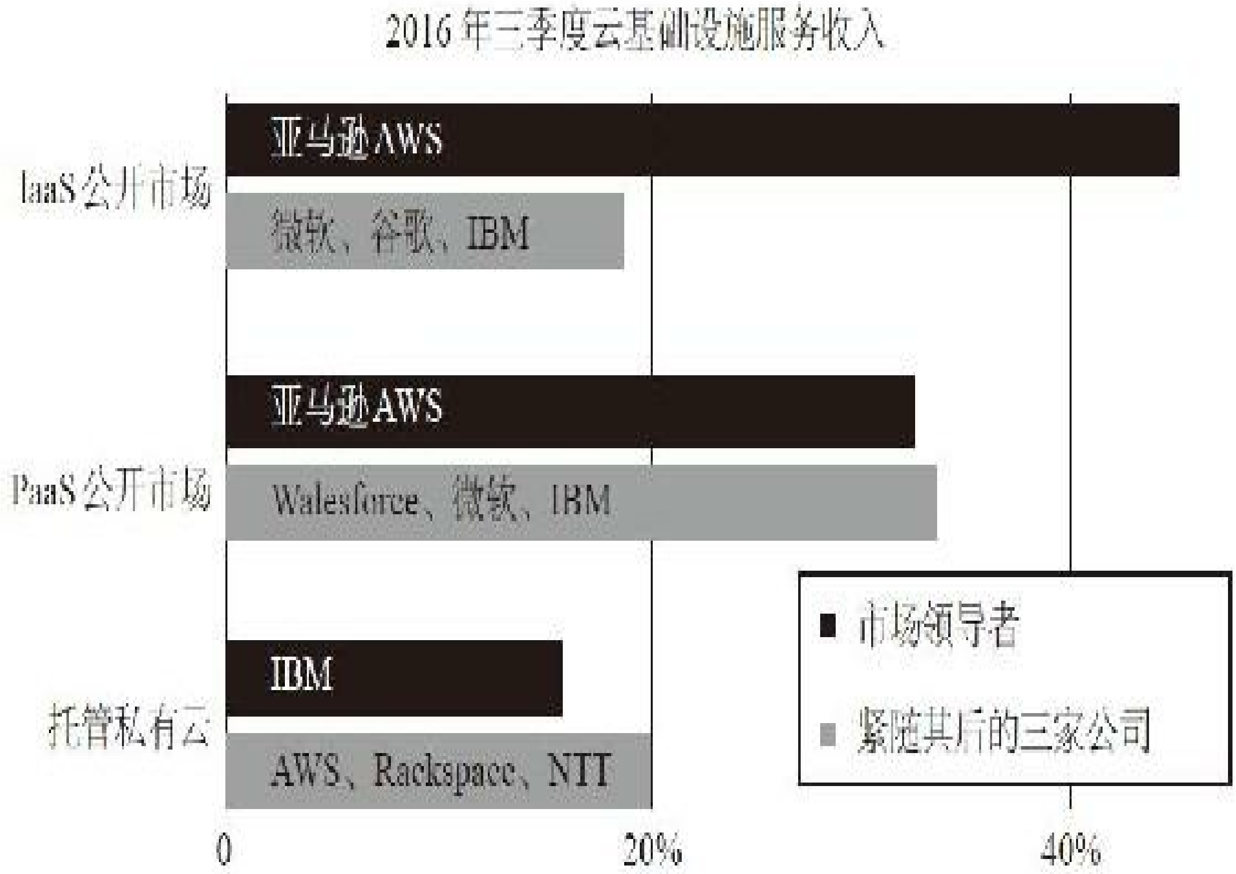
云计算10周年，迎来市场收获期

2006年8月，谷歌在业界首次提出“云计算”的概念；同年亚马逊相继推出在线存储服务（S3）和弹性计算云（EC2）等云服务。谷歌和亚马逊共同开启了云计算快速发展大幕。10年来，各种类型的企业纷纷拥抱云计算。云计算几乎改变了整个IT产业格局，迎来了市场收获期。

亚马逊、微软等巨头主导全球云计算发展

亚马逊、微软、IBM和谷歌四大厂商主导了全球云计算市场。根据信息技术研究和分析公司Gartner的数据，四家公司占据全球云计算基础服务市场一半以上的份额。

AWS是亚马逊无心插柳的云计算业务，如今已成为全球最大的云计算厂商，是当之无愧的云计算霸主。根据Synergy Research Group（协同研究集团）的数据，2016年第三季度AWS在全球IaaS（基础设施即服务）公开市场份额的为45%，是微软、谷歌和IBM三大厂商总和的两倍多；在全球PaaS（平台即服务）公开市场，AWS的市场份额几乎超过Salesforce、微软和IBM三大厂商之和（如图5–2所示）。



5–2 全球云计算基础服务市场格局

资料来源：Synergy Research Group，2016年10月

2016年AWS的收入达122亿美元，它在全球16个区域内部署了42个可用区。AWS不断推出新产品，不断降低原有产品的价格。成立10年时间，AWS降价达52次之多。正是依托于云计算业务的巨大成功，亚马逊在2016年成为世界第五大上市公司。

微软是由传统IT厂商成功转型云服务的典范。2014年，微软确立了“移动优先、云计算优先”的新战略。凭借Office365和Azure双引擎，微软奠定了行业第二的地位。Azure增长尤为强劲，截至2016年底，Azure Premium业务的收入连续10个季度实现三位数增长。基于云计算和人工智能的发展，微软的市值也在时隔17年后在2017年1月重新站上5000亿美元高点。

另一传统IT巨头IBM的转型则相对艰难。IBM先是转型做软件和咨

询服务，后才转向云计算。尽管IBM已成为私有云的领导者，但尚不能扭转公司业绩不断下滑的趋势。

为加快追赶亚马逊和微软的步伐，谷歌加大了对云计算的布局调整。2015年11月，谷歌花费3.8亿美元重金挖来了VMWare（威睿）联合创始人戴安·格林，负责新成立的云计算应用和基础设施部门。2016年10月，谷歌将企业沟通服务Google for Work、云办公处理软件、CloudPlatform，甚至是企业级的安卓手机、平板和Chromebook电脑等软硬件，都归到格林的手下。这是谷歌当年最大的一次架构调整。

第二梯队企业加大投资并购力度

亚马逊、微软、IBM和谷歌四大厂商的主导地位已经确立，短期内难以改变。但云计算的涉及范围广，市场空间大，在诸多细分领域仍有数量众多的成功企业。尤其是那些实力雄厚且位于第二梯队的云服务商。2016年以甲骨文、Salesforce为代表的第二梯队企业取得了突出的成绩。它们主要通过加大投资并购力度，来巩固优势、弥补不足。

全球第二大软件公司甲骨文是闻名的收购大户。根据创业公司数据库CrunchBase的数据，其收购总数量达到了115家。历史上不乏著名的案例，例如：以103亿美元收购仁科，对BEA Systems、SUN、Siebel Systems、Micros Systems等四家公司的收购金额均在50亿美元之上。

甲骨文目前积极向云计算转型。自2010年以来其收购的重点转向云计算，特别是SaaS供应商，来填补特定垂直市场的空白。2016年甲骨文的并购十分活跃，一共花费了120亿美元成功收购9家公司。其中，最大一笔交易是斥资93亿美元收购云服务解决方案供应商NetSuite，这也是甲骨文史上第二大的收购。云软件创业公司Ravello Systems、建筑工程云服务提供商Textura、节能数据云服务公司Opower、基于云的互联网性能和DNS（域名系统）提供商Dyn等四家公司的收购价格均在5亿美元以上。甲骨文的转型已取得阶段性进展，2017财年第二季度，其云服务总营收首次突破10亿美元大关，达到10.5亿美元，增速高达62%。

Salesforce在企业SaaS领域居领先地位，是在线CRM（客户关系管理）的领导者。2016年Salesforce大举收购，斥资超过50亿美元收购了13家企业。其中，最大的一笔交易是以28亿美元收购网络零售解决方案提供商Demandware，对团队协作应用软件Quip、营销数据初创企业Krux的收购额均超过7亿美元。

在中国，阿里和腾讯处于领先位置

中国的云计算市场规模相对较小，但发展迅速。其中，阿里云和腾讯云处于领先位置。云计算是阿里巴巴当前的发展亮点。截至2016年底，阿里云付费用户数量增长至76.5万，同比翻番；从2015年第二季度开始，其营业收入连续七个季度实现三位数增长。

腾讯的云服务收入也呈爆发式增长，2016年增长逾两倍。2016年12月，腾讯云开放了11个海外服务节点。至此腾讯云在海外的服务节点增至14个，加上国内5个数据中心，腾讯云一共拥有19个全球服务节点。腾讯云也因此成为全球云计算基础设施最完善的中国互联网云服务商。



图5–3 腾讯云全球服务节点布局

资料来源：腾讯公司

科技企业纷纷拥抱云计算

云计算的快速发展，颠覆了传统的IT基础架构，对IT厂商产生了巨大冲击。IT巨头积极调整业务布局，如赛门铁克和惠普都一拆为二、IBM卖掉了x系列服务器、戴尔收购了EMC（易安信）等。最为重要的是，微软、IBM、甲骨文、SAP、思科、联想、英特尔等老牌厂商已逐渐把战略中心转向云计算。

在我国，云计算市场的玩家越来越多。2014年12月，金山公布“All-In云服务”的三年战略，开拓出一条聚焦行业云的差异化战略。从2015年开始，网易相继推出了网易云信、网易七鱼等云服务，2016年正式发布了场景化服务和知识体系输出的云战略。京东也大力发展云计算业务，将2016年作为云计算元年。百度云、美团云也快速成长。

小结

经过10年时间，云计算改变了传统商业模式，改变了整个市场的运行模式。随着市场接受度的提高，云计算进入了市场收获阶段，成为兵家必争之地，成为科技公司的增长引擎。展望未来，云计算迎来了深度学习和人工智能技术蓬勃发展的新机遇，具有更大想象空间。

人工智能60周年，进入发展黄金阶段

1956年，麦卡锡、香农等10位年轻学者在达特茅斯夏季人工智能研究会议上首次提出人工智能（artificial intelligence，AI）的概念。60年来，人工智能的发展起起伏伏。10位科学家中的最后一位——明斯基也在2016年初离开人世。

2016年是一个时代的结束，也是新时代的开端。3月份，谷歌AlphaGo（阿尔法围棋）战胜韩国围棋九段李世石，震惊世界，迅速点燃了人们对人工智能的关注。受到广泛关注背后的深层次原因是，新一

轮的技术创新把人工智能发展带上了快车道。由于随处可见的互联网、大数据和传感器，基于云平台的大规模计算能力，以及算法的重大突破，计算机已经可以凭借深度学习独立完成更为复杂的任务，人工智能已经无处不在。

世界各国纷纷出台人工智能战略

美国是信息技术的起源地，引领着人工智能的发展。自2013年开始，美国发布了多项人工智能计划，2016年更是加紧了对人工智能的布局。国防部高度重视人工智能技术，认为人机协作是第三次抵消战略中的“高科技圣杯”，并于2015年在硅谷新成立DIUX外设办公室，以加强与新兴创新企业的合作。作为互联网的发明者，国防高级研究计划局（DARPA）正在加快研究人工智能技术，在2016年8月发布了“可解释的人工智能”（XAI）项目广泛机构公告。除国防领域，美国白宫在2016年10月发布《为未来人工智能做好准备》和《国家人工智能研究与发展策略规划》两份重要文件，12月跟进发布《人工智能、自动化与经济》报告，从而将人工智能上升到了国家战略层面，为美国人工智能的发展制定了宏伟计划和发展蓝图。

除美国外，2016年多国政府也发布了相关发展战略与计划。例如，英国政府发布《人工智能：未来决策制定的机遇与影响》的报告；日本文部科学省确定了“人工智能/大数据/物联网/网络安全综合项目”（AIP项目）2016年度战略目标，《再兴战略2016》将人工智能发展列为十大复兴战略之首；中国发布《机器人产业发展规划（2016—2020年）》和《“互联网+”人工智能三年行动实施方案》。在2016年之前，欧盟也发布了《欧盟人脑计划》。

人工智能成为科技巨头的战略支点

当前，移动互联网发展红利逐步消失，后移动时代已经来临。科技巨头纷纷把人工智能作为后移动时代的战略支点，努力在云端建立人工智能服务的生态系统。

2016年，Facebook、亚马逊、谷歌、百度等公司不约而同地宣布人工智能是它们未来的业务核心。扎克伯格在4月份F8开发者大会上发布了Facebook未来十年规划，人工智能成为其远景布局中的三大支柱之一。亚马逊创始人贝佐斯在6月份表示，Alexa语音助手有望成为继电

商、Prime（亚马逊高级会员服务）和AWS（亚马逊网络服务）之后的公司第四大业务支柱。谷歌在10月宣布其发展战略从“移动先行”（Mobile First）转向“人工智能先行”（AI First）。

面对人工智能的机遇和挑战，2016年9月Alphabet、IBM、Facebook、亚马逊和微软五家美国科技巨头宣布组成人工智能伙伴关系（Partnership on AI）；四个月后，苹果公司也加入。人工智能伙伴关系致力于推进公众对人工智能技术的理解，同时也将设立未来人工智能领域研究者需要遵守的行为准则，并针对当前该领域的挑战及机遇提供有益有效的实践。

在国内，百度布局人工智能的时间较早，2013年就成立了深度学习研究院和硅谷人工智能实验室。2016年9月发布百度大脑，在发布会上李彦宏强调：人工智能将是百度核心中的核心。腾讯也成立了人工智能实验室，聚焦自然语言处理、语音识别、机器学习、计算机视觉等四大发展方向。

顶尖人才争夺战激烈上演

人工智能的发展离不开顶尖的科学家。而全球顶尖人工智能人才十分稀少，仅有寥寥几十人，且主要分布在以卡内基梅隆大学、斯坦福大学为代表的高校院所。2016年，科技公司对人工智能人才的争夺日益激烈。它们不惜重金，开出的薪资待遇堪比NFL（美国国家橄榄球联盟）球星的签约费。

其中，谷歌对人工智能人才的争夺最为抢眼。2013年3月，谷歌挖到多伦多大学计算机系教授、深度学习鼻祖杰弗里·辛顿（Geoffrey Hinton）。2016年11月，谷歌吸引到了两位计算机视觉领域的佼佼者——斯坦福大学计算机系终身教授、人工智能实验室与视觉实验室主任李飞飞，以及Snapchat公司研究部门负责人李佳，两人将管理和领导谷歌全新的机器学习部门。

除了谷歌，其他竞争对手也大力招募人工智能大牛。Facebook早在2013年就聘请纽约大学计算机学家、人工智能领域的著名教授雅恩·乐昆（Yann LeCun），来担任新成立的人工智能实验室的主管。Uber（优步）在2015年聘请了卡内基梅隆大学国家机器人工程中心140位工作人员中的40位，并专门拨出一个团队研究自动驾驶汽车。苹果在2016年10月找到卡内基梅隆大学机器学习教授鲁斯·萨拉赫丁诺夫（Russ

Salakhutdinov）作为该公司人工智能研究的负责人。微软在人工智能领域的人才储备最为丰富，2016年成立了新的人工智能和微软研究事业部，在2017年初通过收购加拿大深度学习创业公司Maluuba，获得了Maluuba顾问、深度学习领域中的杰出人物约书亚·本吉奥（Yoshua Bengio），来担任微软的特聘顾问。

在国内，百度于2014年聘请吴恩达担任首席科学家，负责百度研究院的领导工作。2017年初，微软全球执行副总裁、人工智能领域的技术权威陆奇加盟百度。机器人创业公司优必选在2016年底挖到了IEEE（电气和电子工程师协会）前主席霍华德·米歇尔。

创业创新投资快速增长

自2012年开始，人工智能初创企业投资开始快速增长，2016年更是如此。据CB Insight网站统计，2016年人工智能领域投资交易达到658宗，融资额50亿美元，比2015年增长64%（如图5–4所示）。

国内的形势也同样乐观。《乌镇指数：全球人工智能发展报告2016》显示，中国人工智能投资在2016年上半年达到了约6亿美元的规模，其中第二季度更是达到了创纪录的4.7亿美元，显示出中国在人工智能领域的投资明显加快，紧跟在美国、西欧各国等发达国家之后。

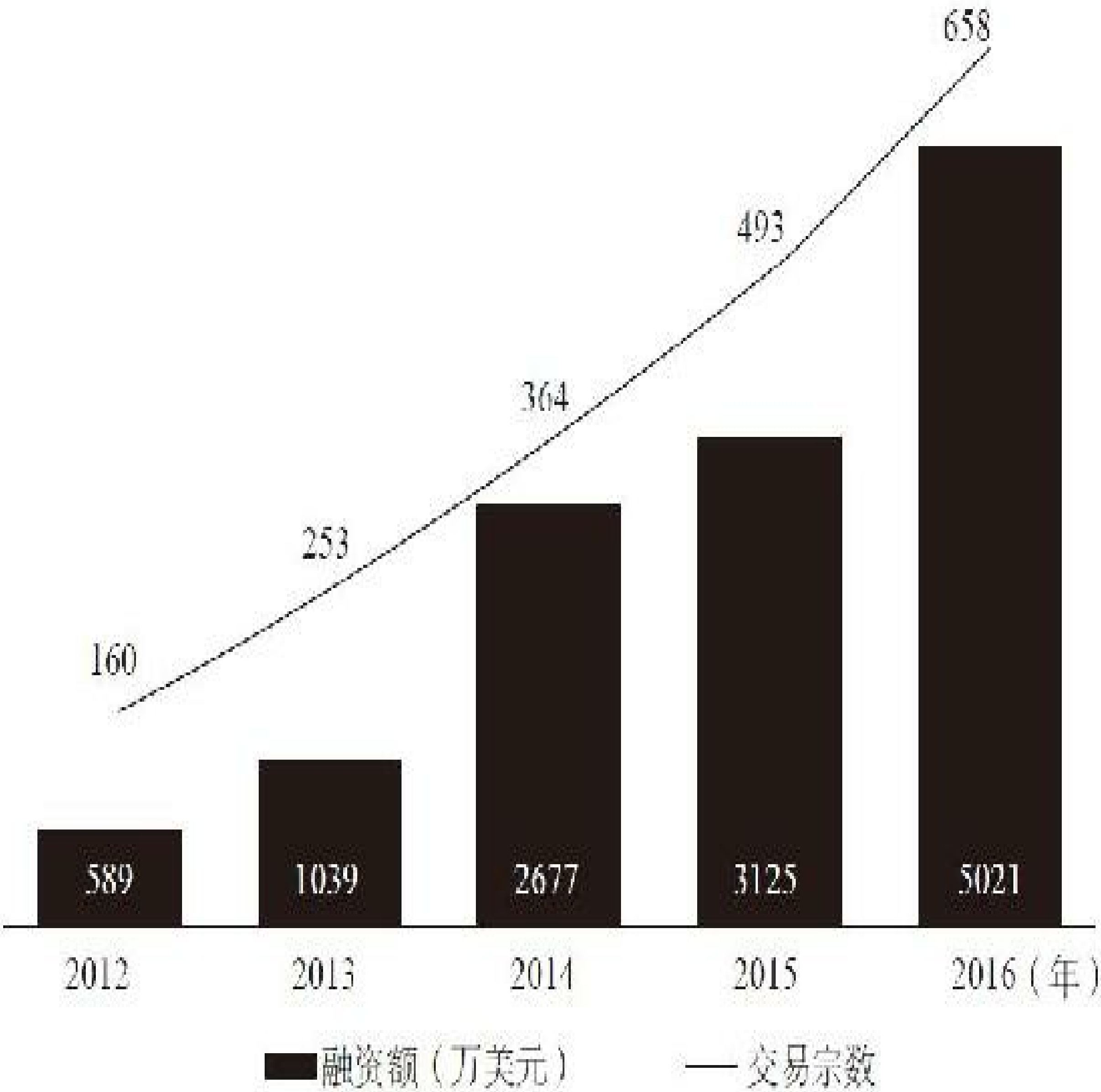


图5–4 近年全球人工智能投融资规模（2012—2016）

资料来源：CB Insights，2007年1月

2016年人工智能领域还诞生了三家新的独角兽公司，即无人驾驶汽车创业公司Zoox、中国的健康医疗人工智能初创企业碳云智能和美国的人工智能网络安全初创企业Cylance。

科技公司也加强了专利竞争。根据CB Insights数据，在美国五大科技巨头中，微软和谷歌的人工智能专利申请数量居领先位置（如图5–3所示）。自2009年来，微软已经申请了超过200项与人工智能相关的专

利，谷歌超过150个。2013年，谷歌申请的人工智能技术专利数量远超微软，而苹果的专利数量相对落后。

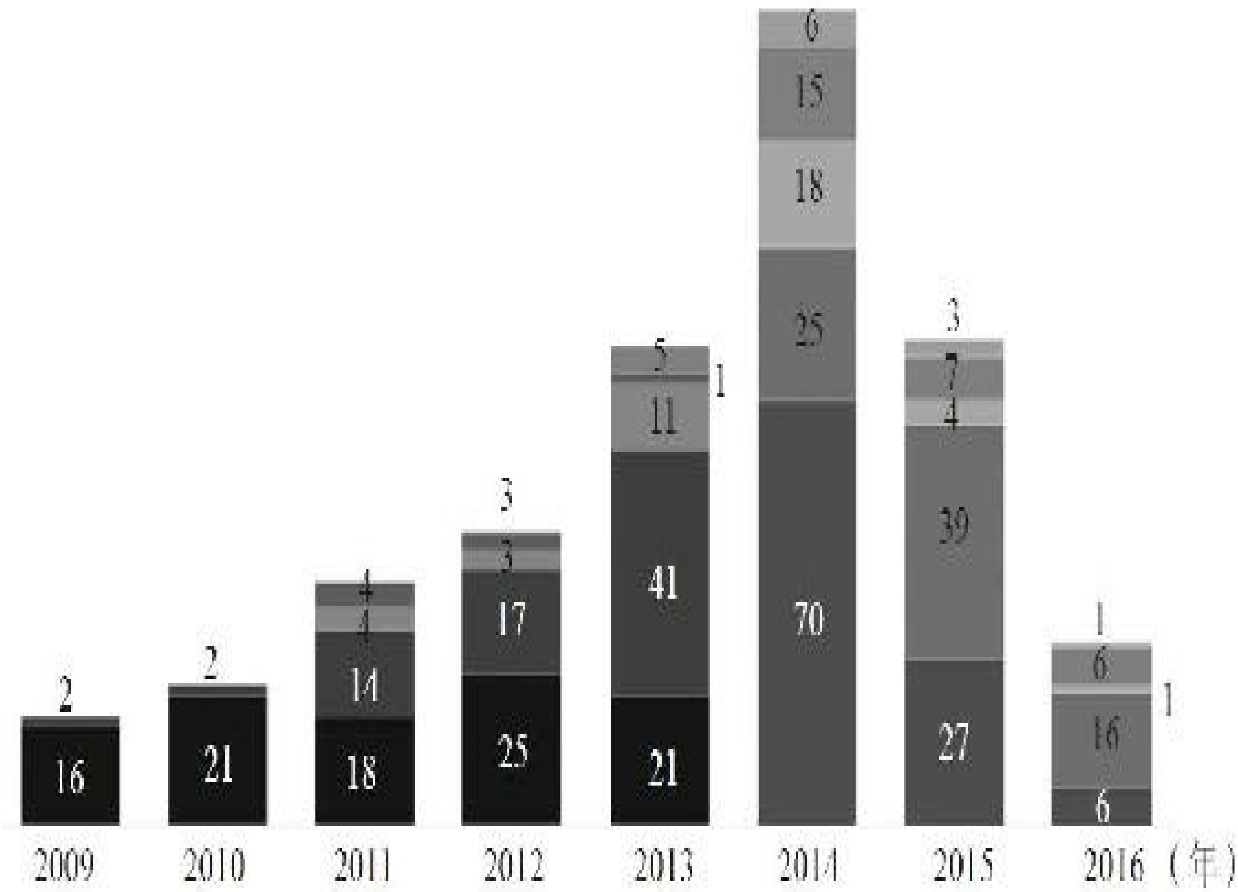


图5–5 美国五大科技公司人工智能专利申请数量

资料来源：CB Insights，2017年1月

典型行业应用频现

人工智能在很多领域有着广泛的应用。目前重点部署的应用有语音识别、自然语言处理、图像识别、计算机视觉、自动驾驶、无人机、智能机器人等，在家居、媒体、医疗、金融等行业有着较成功的应用。下面重点介绍人工智能在语音、媒体和自动驾驶领域的进展。

·语音助手：亚马逊**Alexa**成为耀眼的明星

近年来，科学家们致力于提高机器的沟通能力，让它们能够更自然地与用户进行交流。智能语音助手就可以实现用人类语言与机器沟通，

乃至通过机器与自然界沟通。

苹果是智能语音助手的市场开拓者。2011年10月，苹果在iPhone4S的发布会上推出智能语音助手Siri。通过它，用户可以用语音实现打电话、发短信、设置闹铃等功能。随后的几年时间里，Google Now、微软Cortana、Facebook M相继诞生。2016年，语音助手市场继续蓬勃发展。三星收购Harman、Viv Labs等公司，在年底推出基于Viv的语音助手Bixby；诺基亚也在加紧开发自己的语音助手Viki。

与多数厂商从智能手机切入不同，亚马逊另辟蹊径从智能家居发展语音助手，并获得了极大成功。2014年11月，亚马逊发布内置Alexa语音助手的Echo智能音箱。Alexa是一款完全基于语音指令驱动、无须屏幕的人工智能语音助理软件。用户可以说出“Alexa”来唤醒它，并通过它完成播放音乐、查询天气、设置闹铃、打车、查询菜谱、购物等功能。2015年8月，Alexa正式向第三方开放。目前，搭载Alexa的硬件品类已经超过1万种，产品品类包括电器、手机、机器人、汽车信息娱乐系统等，品牌涵盖了LG、华为、GE、福特、大众、联想、优必选等。

亚马逊Alexa的成功，吸引了其他厂商的进入。2016年5月，谷歌推出Google Now的升级版新一代智能助理Google Assistant，以及基于Google Assistant的智能家居产品Google Home。微软通过与哈曼卡顿合作，将Cortana智能助手集成至智能音箱，预计将于2017年上市。在国内，京东与科大讯飞联合发布了叮咚智能音箱，百度发布了度秘。

·媒体领域：个性化推荐和写稿机器人是亮点

个性化推荐改变了传统的阅读模式，近年来取得快速发展，今日头条、天天快报、一点资讯和SmartNews等产品迅速崛起。其中今日头条在2016年的估值上升到100亿美元。

机器人在新闻中的应用越来越广泛，它特别适用于财经、体育报道等程序化、模板化的快速新闻写作。Wordsmith是一款十分受欢迎的自动写作软件，它擅长分析处理海量数据且写作速度极快，在企业公布财报的下一秒，就可以自动生成一则300~500字的新闻。美联社早在2014年就启用Wordsmith机器人进行财经报道。在使用之前，美联社每个季度会发布大约300篇此类新闻，现在则最多可产出4300篇。雅虎、《福布斯》《纽约时报》等机构也争相应用Wordsmith，甚至将其适用范围拓展到了教育、公共安全等领域。除Wordsmith外，Narrative Science公

司开发的Quill也是一款具有竞争力的语言处理平台。

国内新闻媒体对机器人的应用也如火如荼。2015年9月，腾讯推出写作机器人Dreamwriter，它在2016年里约奥运会中撰写了超过3000篇赛事新闻报道。新华社也在2015年11月启用机器人写稿系统“快笔小新”，供职于体育部、经济信息部和《中国证券报》。

·自动驾驶：科技公司和汽车厂商纷纷涌入

自动驾驶是人工智能行业市场空间最大的领域之一。谷歌布局较早，2009年就在Google X实验室秘密启动自动驾驶项目。过去8年，谷歌在公共道路上对无人驾驶汽车进行了超过200万英里的测试。根据加州车辆管理局数据，2016年谷歌无人车上路试验中一共行驶了63.6万英里，比2015年增加了一半。每1000英里汽车紧急脱离无人驾驶状态的次数，从2015年的0.8次降低到了0.2次。简言之，谷歌自动驾驶技术更加成熟，可靠性更高。在2016年全部上路测试中，谷歌一共发生了124次紧急脱离自动驾驶状态的情况。绝大部分属于驾驶软件故障，其他问题包括道路上人员出现异常行为、自动驾驶汽车出现不必要的操控动作、周边环境和物品识别方面出现偏差等。

为加快商业化步伐，2016年12月谷歌将自动驾驶汽车业务从X实验室分拆，成立独立实体公司Waymo，作为Alphabet旗下第12个业务部门。Waymo将成为一家技术方案提供商，不再开发自动驾驶汽车硬件，主要关注自动驾驶系统，未来将会把技术授权给传统汽车业制造商。2017年伊始，Waymo宣布在雷达传感器这一前沿技术领域取得重大进步，将生产成本降低九成。这意味着整车成本将降低45%。

除谷歌外，苹果、特斯拉、百度、Uber等科技公司纷纷发展自动驾驶技术。与谷歌类似，苹果2016年对自动驾驶项目进行了调整，专注于研发自动驾驶系统。特斯拉于2016年10月发布了具有全自动驾驶功能的Autopilot 2.0系统。2017年伊始，百度发布了Baidu iV和RoadHackers自动驾驶开放平台。Uber拟把自动驾驶技术应用于出租车行业，2016年9月在匹兹堡推出了由自动驾驶汽车组成的小型车队，随后在旧金山（已移到亚利桑那州）推出自动驾驶汽车服务。2016年，Uber还与沃尔沃达成合作，以6.8亿美元收购自动驾驶卡车初创企业Otto。

福特、宝马、丰田、奥迪、沃尔沃、戴姆勒等传统汽车厂商和英伟达、英特尔等芯片厂商纷纷入局自动驾驶，推动自动驾驶汽车在2021年

前正式上路。截至2017年2月，加州汽车管理局颁发的测试自动驾驶许可已达22个。汽车厂商加强了对人工智能公司的投资收购。2016年10月，通用汽车斥资10亿美元收购了自动驾驶技术初创公司Cruise Automation。2017年2月，福特向人工智能技术新创公司Argo AI投资10亿美元，助其研发自动驾驶人工智能软件。这是底特律传统汽车业在自动驾驶领域的最大规模单一投资。

自动驾驶技术发展如火如荼，但同时面临许多监管和法律上的障碍。2016年5月，特斯拉一名车主在智能驾驶系统Autopilot处于开启状态时发生交通事故并死亡，究竟由谁担责引发巨大争议。这需要政府部门加快出台相关政策，以保障自动驾驶的长远发展。

·人工智能将对就业产生结构性影响

科技发展与进步必然提升社会效率，解放人力。第一次工业革命引发了“机器问题”，大量工人被机器取代。人工智能的发展也将引起就业结构的巨大变化。那些单一特定领域的重复性工作、思考模式可以被理性推算的工作将被大量取代，翻译、记者、助理、保安、司机、销售、客服、交易员、会计、保姆等职业将在未来10年大大减少。同时，人工智能的发展将创造很多新的岗位，如数据科学家、自动化专家和机器人监控专业人士等，高端需求将大量增加。就业结构的变化要求教育、社会保障等领域加快变革，提早应对。

·人工智能威胁人类生存？

不少人担心，人工智能会超越人类，威胁人类的生存。甚至物理学家史蒂芬·霍金、微软联合创始人比尔·盖茨、特斯拉首席执行官埃隆·马斯克等人都表达过类似的担忧。

诚然，人工智能的发展已取得巨大进步，计算机可以顺利完成一些特定任务，但目前还处在弱人工智能的初级阶段，相关的商业模式仍在早期的实践和探索中。普通人眼中的一些常识，对缺少通用智能的计算机来说却是异常艰巨的任务。在未来很长一段时间，人工智能只是人类的工具，在社会和经济生活中扮演协作者、助力器和加速器的角色。

当然，人工智能发展引发的就业结构变化、伦理道德、法律体系的适用性等问题，都是需要我们积极应对的。

区块链：创造信任，促进价值全球流动

区块链技术起源于化名为“中本聪”（Satoshi Nakamoto）的学者在2008年发表的奠基性论文《比特币：一种点对点电子现金系统》。区块链给传统的分布式系统赋予了一种崭新的、更加广泛的协作模式，解决了点对点对等网络下的数据一致性问题。和基于单一信用背书实体的传统信任机制不同，区块链技术创建了一种基于公认算法的新型信任机制。由于算法的客观性，即使网络中存在恶意节点，也能保证达成共识，实现业务的正确处理。这便是区块链技术带来的显著价值，可使多个行业领域受益。

世界各国十分重视区块链的发展

作为比特币的基础技术，区块链的发展道路充满了曲折和艰辛。最初，各国监管机构对比特币的监管和效率问题评价不一，直到近两年才普遍认识到区块链技术在未来公共服务提供、经济体制变革、社会生活机制优化完善上存在着巨大的潜在应用价值。随着各国政府对于区块链的认知不断提高，各国政府相关部门纷纷从国家战略层面来对区块链的发展予以关注与推动，力求在未来区块链的技术发展中占据领先地位。

从国际组织来看，联合国社会发展部（UNRISD）在2016年初发布《加密货币以及区块链技术在建立稳定金融体系中的作用》报告，提出了关于利用区块链技术构建一个更加稳固的金融体系的想法，并认为区块链技术在改善国际汇兑、国际结算、国际经济合作等领域有着很大的应用发展空间；国际货币基金组织也针对各国关注的数字货币问题发布《关于加密货币的探讨》报告，对基于区块链技术的加密货币的未来发展进行了具体的分析和阐述。

从美洲来看，多个监管机构从各自的监管领域表明了对区块链技术发展的支持态度。例如，2015年11月10日，美国司法部举行了数字货币峰会，呼吁政府和行业之间加强沟通；美国证券交易所已经批准在区块链上进行公司股票交易；美国商品期货交易委员会在关注区块链技术发展的同时，进一步强化监管，目前该交易委员会已将比特币作为大宗商品来进行监管；美国国土安全部也开始身体力行地研究区块链在国土安全分析和身份管理中的应用。

从欧洲来看，英国政府在2016年初发布了一份关于分布式账本技术的研究报告，第一次从国家层面对区块链技术的未来发展应用进行了全面分析并给出了研究建议。该报告也是迄今为止最为全面透彻、立足层面最高的研究报告，为其他国家在区块链领域的政策制定与研究提供了有益的借鉴和参考。俄罗斯互联网发展研究所于2015年底向总统普京提交了一份包含区块链技术发展路线图的报告，对该技术发展的未来法律框架进行了规划。2015年12月底，突尼斯宣布已开始研究通过加密技术发行本国货币，以提升本国的金融服务能力。立陶宛于2016年4月举办了波罗的海地区最大的区块链会议，会议重点讨论了数字货币解决方案和分布式账本协议，力争将立陶宛建设成为全球性的金融科技（FinTech）中心。欧洲中央银行近期也在探索如何将区块链技术应用于该地区的证券和支付结算系统。

从亚太地区来看，澳大利亚中央银行表态支持银行对分布式账本技术进行积极探索，提议全面发行数字货币澳元，充分利用区块链技术的优势来革新传统金融服务。2015年10月16日，日本经济产业省召开金融科技会议，会上专门研究并讨论了区块链技术的未来发展与影响。2015年11月13日，新加坡总理呼吁该国银行和监管机构密切关注区块链等最新科技的发展，不断改进自身技术，创新商业模式，提高服务水平。2016年2月3日，韩国央行发布题为《分布式账本技术和数字货币的现状及启示》的研究报告，对数字货币和分布式账本技术进行积极研究与探讨。

在我国，中国人民银行和工信部等部门也在积极探讨推动区块链技术和应用发展，以促进其价值发挥，提早防范风险。

典型行业应用频现

区块链在很多领域有着广泛的应用。目前重点部署的应用有数字货币、跨境支付、证券发行、数字资产、供应链金融、互助保险、票据服务、版权保护、物流追溯等。下面重点介绍在跨境支付、证券股和物流追溯的进展。

·跨境支付：**Ripple**

成立于美国的Ripple是一家利用类区块链技术发展跨境结算的金融科技公司。它构建了一个没有中心节点的分布式支付网络，以期提供一个能够取代SWIFT（环球银行金融电信协会）网络的跨境转账平台，打

造全球统一的网络金融传输协议。

传统的跨境支付需要经过开户行、央行、境外银行、代理行、清算行等多个机构，每个机构都有自己的账务系统，因此处理速度缓慢，业务执行效率低下。应用区块链以后，能够降低中间流程的操作成本和费用，减少冗长的复杂环节和人工审查出错的情况。

Ripple的跨账本协议能让参与方看到同样的一本账本，通过该公司的网络，银行客户可以实现实时的点对点跨国转账，不需要中心组织管理，且支持各国不同货币。目前，全球已经有17个国家的银行加入了合作，共同参与Ripple为金融机构打造的解决方案。

·证券发行：**Nasdaq Linq**

2015年10月，美国纳斯达克（Nasdaq）证券交易所推出区块链平台Nasdaq Linq，通过该平台进行股票发行的发行者将享有数字化的所有权。2015年12月31日，Linq迎来首只私募股票，纳斯达克称Chain是第一家使用Linq来完成并记录私募证券交易的公司，具有重大的历史意义。

在传统证券交易中，证券所有人发出交易指令后，需要经过证券经纪人、资产托管人、中央银行和中央登记机构这四个环节的协调，才能完成交易。一般来说，从证券所有人发出交易指令，到交易最终在登记机构得到确认，通常需要“T+3”天（买卖之间隔3天）。使用区块链，买方和卖方能够通过智能合约直接实现自动配对、自动清算和结算，将节省大量的交易费用，让交易过程更加透明、有效率。

·物流追溯：**Everledger**

2015年12月，在移动生态系统论坛（MEF）举办的金融科技颁奖典礼上，Everledger成为第一个获得“Meffy奖”的区块链初创公司。Everledger的主要业务是将钻石等重要资产的特征、历史和物主身份信息上传到区块链上，形成一个永久的区块链记录，用以确保商品的来源和真实性。Everledger公司基于区块链的钻石信息账本采用了Ascribe公司的BigchainDB区块链数据库，作为其庞大的数据技术支持。至今，Everledger在区块链上记录的钻石已经超过100万颗，以防止假冒伪劣钻石的出现。

区块链存在的安全隐患

有人将安全可靠视为区块链最突出的优点。比特币是基于区块链的、公认最成功的全球应用案例，但是比特币的安全事件却时有发生。不论是2011年6月全球最大的比特币交易所Mt.Gox被盗事件，还是2016年8月发生的Bitfinex交易所遭黑客攻击事件，都揭示了比特币虽然比现有系统安全可靠，但也并不是理想中那么安全。除此之外，2016年7月，基于以太坊的全球最大的众筹项目“The DAO”被黑客攻击，导致价值6000万美元的以太币被盗，最后只能通过硬分叉的方式来解决。2017年2月25日，SHA–1安全加密演算法遭破，谷歌发布了攻破SHA–1加密算法的实际案例。使用SHA–2加密算法的区块链，离“不安全”的距离究竟还有多远？

第三篇 产业篇：释放数字红利，促进转型升级

第六章 加快促进制造业数字化转型

制造业是实体经济的骨架和支撑，也是振兴实体经济的主战场。随着“互联网+”的推进，数字技术和制造业的深度融合成为必然趋势。大力推动制造业数字化转型，有助于经济转型升级，有助于培育经济增长新动能。

制造业是数字经济的主战场

制造业是国民经济的主体，是实施“互联网+”行动、发展数字经济的主战场。制造业成为主战场，是由制造业在国民经济中的战略地位决定的，是由新一轮制造业制高点竞争所决定的，是由互联网与制造业融合的特征和趋势所决定的，是由国家发展战略决定的。

制造业是我国国民经济的主体

制造业是国民经济的主体，是立国之本、兴国之器、强国之基。制造业更是实现创新、抢占未来的关键制高点，决定着实体经济的质量和效益。只有做强中国制造，才能振兴实体经济。

·我国制造业的规模大，是世界制造业第一大国

经过改革开放近40年的积累和发展，我国制造业综合实力和国际竞争力显著增强。2016年我国制造业增加值达24.8万亿元，占GDP的比重为33.3%。[1] 从国际来看，我国制造业产值占世界的比重已超过20%，连续7年保持世界第一制造大国地位。按照国际标准分类，在制造业的全部22个大类中，我国有七大类行业规模名列全球第一。在500多种工业产品当中，我国有220多种产量居世界第一；工业制成品出口约占全

球的1/7，是全球最大的工业制成品出口国。[2]

·制造业创造的就业机会最多

制造业的快速发展创造了大量就业机会，制造业是我国吸纳就业最主要的产业。2015年末，我国城镇单位制造业就业人数达5068.7万，占城镇单位就业总数的28%，位居各行业第一位。[3] 制造业就业带动效应突出，其发展可大大带动交通运输、批发零售、住宿餐饮等各行业的就业。

·制造业是创造社会财富的最主要源泉

制造业已成为国家安全的保障和国防实力的重要支撑，成为人民幸福安康、社会和谐稳定的物质基础，成为实现我国工业化、信息化、城镇化、农业现代化同步发展的主要推动者，对国内经济和社会发展做出了重要贡献。

发达国家积极抢占新一轮制造业竞争制高点

国际金融危机后，全球制造业正处于重塑发展理念、调整失衡结构、重构竞争优势的关键节点上。伴随着新一代信息技术的突破和扩散，柔性制造、网络制造、绿色制造、智能制造、服务型制造等日益成为生产方式变革的重要方向，并引发了国际社会对第三次工业革命、能源互联网、工业互联网、数字化制造等一系列发展理念和发展模式的广泛讨论和思考。

发达国家积极应对新一轮科技革命和产业变革带来的挑战，纷纷实施“再工业化”和“制造业回归”战略。美国《先进制造业伙伴计划》、德国工业4.0、法国的新工业法国等一系列战略规划的提出和实施，其根本出发点在于打造信息化背景下国家制造业竞争的新优势。这既体现了发达国家对制造业传统发展理念的深刻反思，也反映了其抢占新一轮国际制造业竞争制高点、调整失衡的产业结构的战略意图和决心。

互联网与制造业的融合价值巨大

中国是制造业大国，产业规模最大、产业体系最完整。中国也是互联网大国，是互联网产业规模、企业规模、应用终端规模大国。就整体实力而言，我国是仅次于美国的互联网大国，互联网经济规模快速扩张，对经济增长拉动作用越发凸显。互联网在消费领域的渗透和应用已

经催生了一系列新的技术、产品、业态和模式，激发了全社会的无限创新潜能和创造活力，但总体上看，互联网与制造业融合仍处于起步阶段，服务于制造企业转型发展的产业互联网潜力巨大。由于我国制造企业信息化起步晚、基础较差，互联网在实现价值创造的制造环节方面应用尚不够深入，制造领域互联网应用步伐亟待加快。

制造业与互联网融合将有利于发挥我国制造业大国和互联网大国的双优势，形成叠加效益、聚合效应、倍增效应。叠加是产业竞争优势的叠加，聚合是竞争优势叠加融合催生的化学反应，倍增是这种化学反应产生的放大的经济发展新动能，这是我国经济发展新动能的重要来源。

与“互联网+”其他领域相比，“互联网+”制造有三个典型特点。

一是互联网与制造业融合的过程，不仅是价值传递过程，还是价值创新的过程。

二是互联网与制造业融合，不仅提高了制造业交易效率，而且提高了生产效率。

三是互联网与制造业融合是全方位的融合，是发展理念的融合、技术和产品的融合、生产体系的融合、业务模式的融合。

制造环节是价值创新的环节。互联网与制造业融合的特征，决定了推进制造业数字化转型具有重大价值。

加快推进制造业数字化转型是国家战略要求

国家十分重视制造业的转型升级，自2015年以来，先后出台了《中国制造2025》《机器人产业发展规划（2016—2020年）》《关于深化制造业与互联网融合发展的指导意见》《信息化和工业化融合发展规划（2016—2020年）》《智能制造发展规划（2016—2020年）》等重要文件，加快推进制造业数字化转型。

习近平总书记在2016年4月19日网络安全和信息化工作座谈会上强调：“着力推动互联网和实体经济深度融合发展，以信息流带动技术流、资金流、人才流、物资流，促进资源配置优化，促进全要素生产率提升，为推动创新发展、转变经济发展方式、调整经济结构发挥积极作用。”[4]

在这些政策的指引下，未来制造业的数字化转型将进一步深化，制造业将成为实施“互联网+”行动、发展数字经济的主战场。

互联网促进制造业数字化转型

全球新一轮产业变革的重要特征是以互联网为代表的新一代信息技术持续创新并与传统产业融合，在经历了从局部扩散到全面融合、从量的积累到质的转变、从生产变革到组织创新之后，正推动研发、产品、装备、生产、管理、服务的数字化、网络化、智能化，加速重构制造业发展新体系。

互联网日益成为制造业转型升级的新动力

互联网开放、共享、协同、去中心化的特征正在推动制造业创新主体、创新流程、创新模式的深刻变革。

一是移动互联网、工业互联网、开源软硬件、3D打印等新技术的应用推动着创新组织的小型化、分散化和创客化，面向大企业及中小企业的各类创新创业平台不断涌现，支持万众创新的产业生态正在完善。

二是企业创新资源的配置方式和组织流程正在从以生产者为中心向以消费者为中心转变，构建客户需求深度挖掘、实时感知、快速响应、及时满足的创新体系日益成为企业新型能力。

三是技术创新、业态创新、商业模式创新的相互交织、激荡融合，协同创新、迭代创新、众创、众包、众筹、O2O等新的创新模式密集涌现。

互联网对于创新资源的优化配置不断激发全社会的创新活力，成为制造业转型升级的新动力。

互联网拓展制造业发展新空间

互联网等新一代信息技术与传统产业融合发展，进一步提升劳动力、资本、土地、技术、管理等要素的配置效率，增强产业供给的能力

和水平，将为经济增长持续注入新活力、新动力，拓展产业发展的新空间。

一是经济增长的新空间。新一代感知、传输、存储、计算技术加速融合创新，极大激发了泛在获取、海量存储、高速互联、智能处理和数据挖掘等技术的创新活力，智能制造、生物医药、新能源、新材料等领域的交叉融合创新方兴未艾，新的经济增长点不断涌现。

二是产业投资的新空间。工业云、工业大数据、工业核心软硬件、信息物理系统、物联网、智能机器人等正成为支撑制造业发展的关键设施和装备，也是当前及今后一段时间产业投资的热点，并将进一步带动高速、移动、安全、泛在的信息基础设施建设，以及能源、交通等重要基础设施的智能化改造。

三是信息消费的新空间。互联网的普及正在推动形成新的消费习惯、消费模式和消费流程，智能穿戴、智能家居、智能汽车、服务机器人等新产品不断涌现，不断刺激新的信息产品和信息服务消费需求。互联网从产业、投资、需求等方面不断催生大量新兴增长点，开辟制造业发展新空间。

互联网催生制造业新模式、新业态

制造业与互联网的深度融合，可有效激发制造企业创新活力、发展潜力和转型动力，也将产生诸多新模式、新业态和新产品。

一是网络化协同制造。网络化协同制造并不是一个新的概念，航空、汽车等行业开展网络化协同制造已经有几十年的历史。新一代信息通信技术的发展，赋予了网络化协同制造新的内涵。网络化协同制造指企业借助互联网或工业云平台，发展企业间协同研发、众包设计、供应链协同等新模式，能有效降低资源获取成本，大幅延伸资源利用范围，打破封闭疆界，加速从单打独斗向产业协同转变，促进产业整体竞争力提升。

二是个性化定制。个性化定制是传统工业过渡到智能制造阶段的重要标志，利用互联网平台和智能工厂建设，将用户需求直接转化为生产排单，开展以用户为中心的个性定制与按需生产，有效满足市场多样化需求，解决制造业长期存在的库存和产能问题，实现产销动态平衡。

三是服务型制造。我国制造业长期以加工制造为主，处于价值链的中低端，加快从传统单一的制造环节向两端延伸、提高产品附加值是我国产业高端发展的关键。推进制造业从生产型制造向服务型制造转变，是促进制造业转型升级的关键。

定制化、服务化成为生产方式变革的新趋势。传统产品将被具有感知、存储和通信功能的智能产品所取代，消费者正成为深度参与生产制造全过程的产销者，传统的大批量集中生产方式加快向分散化、个性化定制生产方式转变，产品全生命周期管理、总集成总承包、精准供应链管理、互联网金融、网络零售等加速重构产业价值链新体系。

互联网重塑国际竞争新优势

互联网与制造领域加速融合，引发基础设施、生产方式、竞争格局的持续变革。

一是云计算和互联网正逐步成为制造业发展的新基础设施。工业大数据、工业App（应用程序）的集成应用不断激发对工业云的迫切需求，工业网络宽带化、IP化、无线化稳步推进，网络化、智能化的机器设备成为新型制造体系的关键要素。

二是软件支撑和定义制造业的基础性作用不断凸显。计算机辅助设计仿真、制造执行系统、产品全生命周期管理等工业软件正在解构和重塑工业活动，工业产品、企业流程、生产方式、新型能力、商业模式和产业生态正在被重新定义。

三是构建智能制造产业生态系统是各国产业竞争的焦点。互联网等新技术推动制造过程中人、机器、产品等要素的泛在连接，形成制造、器件、网络、软件、芯片、解决方案等多方参与的协同攻关、标准合作、能力适配、规则共制的利益共同体，工业互联网联盟、工业4.0平台作为产业生态发起者、推动者、构建者的地位将不断得到巩固和加强，新的竞争规则正在孕育和形成。

国际工业巨头引领发展

国际制造业龙头都在加快向数字化方向发展，GE、西门子等跨国公司纷纷抢先布局工业大数据平台和产业生态。

GE：积极引领数字化转型

·GE：首提工业互联网

在2012年2月美国时任总统奥巴马宣布实施“再工业化”战略8个月后，GE率先提出了“工业互联网”概念，并在航空、石油天然气、运输、医疗与能源行业等领域迅速推出9个工业互联网项目。

工业互联网是一个开放的、全球化的网络，能够将人、大数据和传感器有机结合起来，突破智慧和机器的界限，实现工业生产的网络化、智能化和服务化。

2014年3月，GE联合AT&T、Cisco（思科）、IBM和Intel（英特尔）4家行业巨头成立工业互联网联盟，重新定义制造业的未来。该联盟旨在打破行业、区域技术壁垒，加速现实物理世界和虚拟数字世界全面融合。目前工业互联网联盟已经成为最具影响力的国际化工业互联网组织之一，其成员机构已经超过260家，包含了几乎所有在工业物联网领域处于领导地位的企业：微软、惠普、埃森哲、华为、博世、EMC、SAP、西门子等。

此外，在工业互联网联盟与工业4.0平台于2016年展开合作后，“工业互联网”与“工业4.0”的概念也正式进行了官方对标，工业互联网作为更广范围的概念，将工业4.0包含其中。

·Predix：打造工业领域的操作系统

GE于2013年推出工业大数据分析平台Predix，并于2015年对全球制造业企业开放。2015年10月，GE把内部的所有数字职能都整合到“通用电气数字集团”，将软件和分析技术与该公司的工业产品整合到一起，确立了“2020年跻身全球10大软件公司”的发展目标。

作为连接机器、数据和人的重要平台，Predix可将各类数据按照统一的标准进行规范化梳理，为云计算和大数据技术提供了可随时调取和分析的平台，工程师们可以在Predix上按照自己企业的需求编写程序和应用，各取所需。各种分布式计算、大数据分析、资产管理、M2M（机器对机器）通信、移动性都可以叠加在上面。

Predix有时候会跟iOS（由苹果公司开发的移动操作系统）和安卓操作系统相提并论，GE希望在此为工业互联网建立工业生态系统。在此之上，建立App商店，建立面向工业应用的GE商店。

工业龙头纷纷抢占云平台制高点

除美国GE外，德国西门子和我国海尔也分别推出了MindSphere和COSMOPlat工业云平台。MindSphere为西门子工厂数字化服务打下基础。海尔正在打造COSMOPlat，这是中国首个也是最大的自主研发和创新的工业互联网平台。COSMOPlat更具平台的特征，除了服务于海尔互联工厂，它已经开始向制造企业提供社会化服务，可以使用户全流程参与大规模定制，面向全社会提供大规模定制解决方案、大数据服务、网络协同制造、智慧知识服务、检测与认证等八大生态服务。

我国“互联网+”制造成功案例涌现

制造业是发展数字经济的主战场，是“互联网+”的重点和难点。以红领、宝钢、长安汽车、海尔为代表的一批创新型工业企业，积极探索数字化转型之路，取得了显著成效。

服装：红领“互联网+”大规模个性化定制

红领集团成立于1995年，是一家以生产经营中高端服装、服饰系列产品为主的大型民营服装企业。2003年以来，红领集团以3000多人的西装生产工厂为实验室，在大数据、互联网、物联网等技术支撑下，投入2.6亿元资金，专注于服装规模化定制生产全程解决方案的研究和实验，以订单信息流为主线，以海量板型数据库和管理指标体系为载体，以生产过程自动化为支撑，形成独特的“红领模式”，成为我国“互联网+”工业的标杆企业。

红领在服装定制领域的成功实践，彻底改变了传统的运营模式，形成了工业企业发展的新业态，是互联网与工业深度融合的企业运行新范式，其主要做法包括以下几个方面。

·创立**C2M**工业直销平台

传统服装企业采取“制造企业—批发商—零售商—消费者”的销售模式。一方面，各环节的成本提升了产品的最终价格；另一方面，生产企业难以及时获取消费者多样的需求信息。红领利用互联网技术，消除中间环节，实现了消费者与生产企业的直接连接，即C2M（Customer to Manufactory，顾客对工厂）模式。消费者从电脑、手机等终端登陆C2M平台，在线提交需求。企业根据订单进行生产，大大降低了资金和货物积压，实现了“按需生产、零库存”，并能最大限度让利消费者，使其无须再分摊流通成本。对企业而言，定制生产的成本只比批量生产高10%，但收益却能达到两倍以上。

·用工业化的手段和效率制造个性化产品

个性化与高效率本来是矛盾的。红领通过信息化对生产流程进行再造，极大提高了大规模定制生产的效率。消费者在线自主选择服装的面料、款式、制作工艺等，企业实时接收订单，信息进入自主研发的数据库进行数据建模，自动转化为生产数据。C2M平台再进行任务分解，以指令推送的方式将任务推向各工位，7天内完成生产。生产过程中，每件产品都有单独的伴随生产全流程的电子标签，每个工位都有红领自主开发的终端设备，从互联网云端下载并读取电子标签上的订单信息。这一模式既能满足服装个性化定制的需求，又能实现大规模工业化生产。

·数据驱动智能生产

红领能实现低成本、高效率的个性化定制，其背后的重要原因在于大数据的支持。红领十分注重多源数据的整合与开发。首先，建立数据库，进行可用数据的采集。经过十几年探索，红领已积累超过200万名顾客个性化定制的数据，包括板型、款式、工艺和设计数据等。然后，进行数据建模，通过独创的“三点一线”量体法，采集到每位顾客身体的18个部位、22个数据，在系统上建立数据模型，进行计算机3D打板，实现“一人一板，一衣一款”。最后，建立算法，对顾客没有清晰描述的需求，系统都会通过算法进行最佳匹配，同时计算出最佳的成衣生产流程。

目前，红领个性化定制系统中包含20多个子系统，全部以数据驱动运行，每天系统自动排单、自动裁剪、自动计算、整合板型，全过程无须纸质传递，实时传输共享。

·以需求为中心进行组织再造

红领以“满足消费者需求”为中心思想，打破原来的部门、科层结

构，转变为平台化管理，建立了以节点管理为核心的管理模式。由客服中心汇集所有客户需求，直接向有关岗位点对点下达指令，调动所有资源满足需求。红领取消了人力资源部、财务部等职能部门，只保留承担具体职责的岗位，每个岗位随时可以根据客户需求进行组合，无须科层或部门来决策。借此把客户需求和公司能力之间隔着的“墙”全部拆除，完全做到以客户为中心，大幅提升决策和生产效率。

·能力输出：**SDE**帮助传统企业转型升级

红领把在服装定制领域的成功经验进行编码化、程序化，形成了标准化的解决方案，命名为“SDE”（Source Data Engineering，源数据工程），即传统工业转型升级的方法论，可以在其他行业进行转化应用。同时为需求企业提供软件定制开发、生产流程再造、管理咨询等服务，把红领大规模定制的基因植入传统型企业，可以帮助它们实现不同程度的转型升级。通过不同程度的投入，3个月以上时间的升级改造，将实现效率提升30%以上，成本下降20%以上，实现“零库存、高利润、低成本、高周转”的运营能力。

2016年初，红领开始推广SDE解决方案，仅7个月时间就签约38家企业，涉及服装鞋帽、家居、家具、铸造、化妆品、电器等行业。

·价值和效益

红领集团通过互联网直接连接消费者，实现个性化服装的一键定制，将服装定制生产周期由20~50个工作日缩短至7个工作日内，并实现了大批量生产，使昂贵的服装定制服务变成了老百姓也买得起的大众消费。总之，红领模式实现了服装制造的个性化、服装流通的去中介化和零库存。

红领也实现了快速发展。红领现拥有日产量3000套（或件）的个性化定制产品的生产能力。2015年服装板块业务收入37亿元，其中互联网定制业务的收入和净利润同比增长130%以上，利润率在25%以上。

钢铁：宝钢集团构筑钢铁全产业链生态服务圈

在产能严重过剩与微利形势延续的严峻形势下，作为钢铁行业的领军企业，宝钢集团正在思考涅槃之路，制定了“从钢铁到材料、从制造到服务、从中国到全球”的三大转型方向，加快实施以钢铁业为主体、以绿色精品智慧制造和钢铁生态服务体系为两翼的“一体两翼”战

略。“欧冶云商”作为钢铁生态服务体系的核心载体，被视为钢铁企业互联网转型的典范，正引领宝钢加速从产品竞争力向产业链竞争力转变、从制造型企业向服务型企业转型。

·欧冶云商的基本情况

针对钢材流通领域长期存在的信息不对称、流通成本高、贸易效率低下、钢贸信用环境崩溃、海量中小终端用户不被重视、个性化需求难以快速响应等问题，宝钢集团敏锐察觉了钢铁产业所蕴藏的巨大优化空间和潜在价值。2015年2月13日，宝钢集团和宝钢股份联合出资20亿元注册成立欧冶云商股份有限公司，依托互联网、物联网、大数据、移动互联网等全新技术手段，全力打造以产业链电商平台集群为核心的、多方主体共建共生共赢的产业生态服务体系，重构钢铁产业链全流程业务环节，带动产业整体转型升级。

·欧冶云商的主要做法和特征

以宝钢战略优势为依托实现快速起步。宝钢集团长期积累的战略优势为欧冶云商的发展奠定了坚实基础。一是专业背景优势助力业务领域快速拓展。作为中国最具竞争力的钢铁联合企业，宝钢在钢铁生产、技术研发、信息服务、营销网络、资金等方面具有完备的系统服务能力，为欧冶云商各方业务拓展提供了重要保障。二是行业深耕优势推动产业链资源迅速聚合。宝钢近四十年的行业积累使欧冶云商能快速融合上下游的优质供应商、钢铁厂商、贸易商、物流加工商等各方主体，为平台化服务集聚丰富的线下资源。三是品牌优势促成巨额融资。依托宝钢品牌，2015年5月7日，欧冶云商获得来自建设银行、工商银行等15家银行的1627亿元信贷额度，为拓展金融服务提供了雄厚的资金储备。

以产业链电商平台为核心打造线上钢铁流通一体化服务。围绕钢铁全产业链环节，欧冶云商逐步实施了跨产品、跨地域、跨服务的多维度拓展，搭建了以产业链电商平台为中心的，集信息、交易结算、物流仓储、加工配送、技术服务、金融服务和数据服务等功能为一体的线上服务体系。

1.起步在电商。以产品交易为核心，欧冶云商已形成包括大宗原燃料交易平台、化工品交易平台、设备备件采购平台、钢铁产品交易平台、循环物资交易平台等在内的钢铁全产业链产品交易平台集群，覆盖了从原料到产品、从产品到使用、从使用到回收再循环的产品全生命周期。

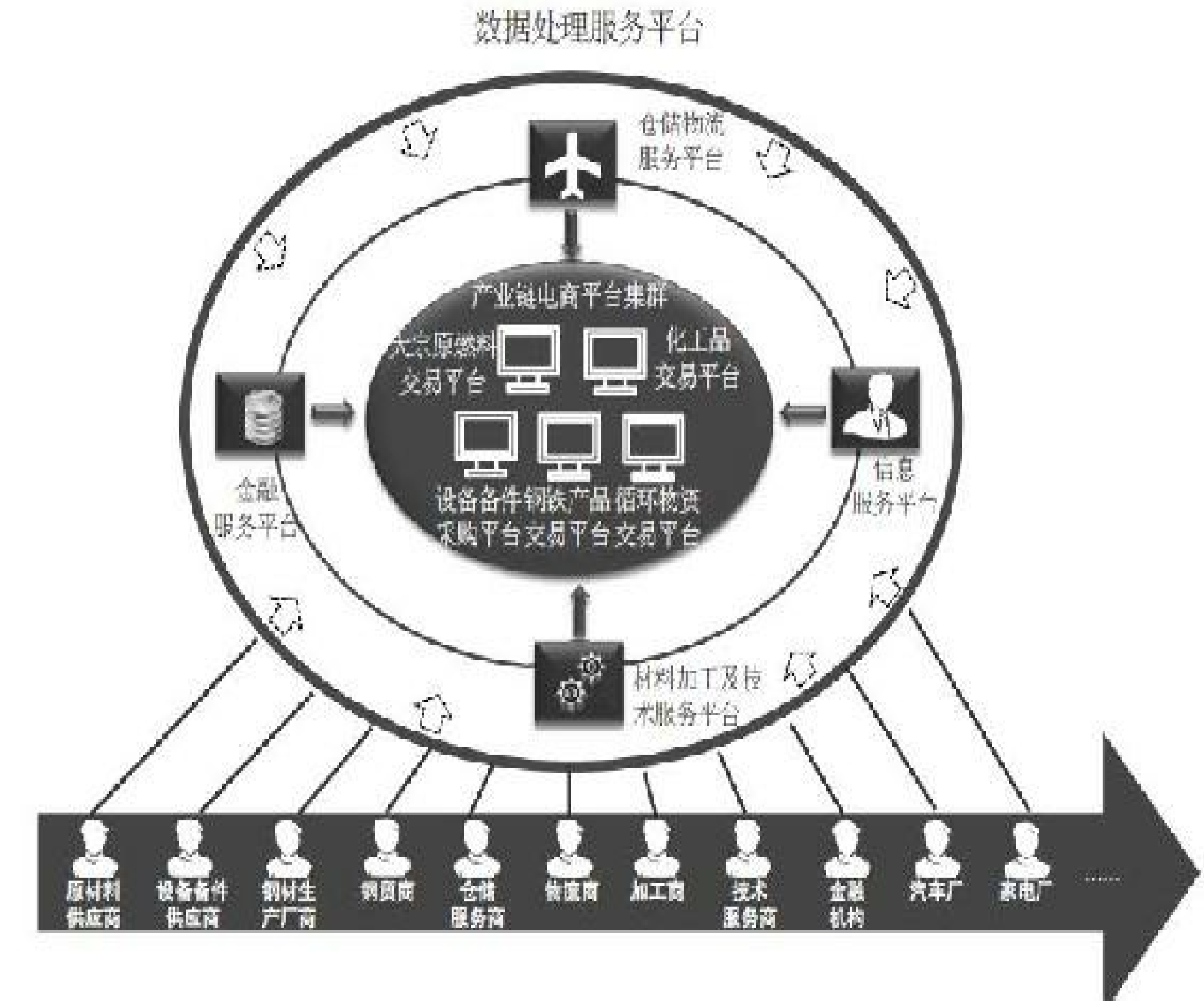


图6–1 欧冶云商全产业链生态服务圈

资料来源：工信部电子第一研究所

2.基础在物流。以打造标准化、品质化、信息化的钢铁物流服务产品为目标，仓储物流服务平台全面开展业务撮合、物流竞价、运输调度、交易支付、融资监管等服务，为钢贸商、终端用户、承运商、仓储商等提供一站式物流解决方案。

3.发展在金融。金融服务平台凭借持有的支付、典当和保理三张金融牌照，推出支付结算、财富管理、供应链金融、票据服务和典当等系列互联网金融产品，全面支撑欧冶云商业务体系形成闭环运作。

4.特色在技术。材料加工及技术服务平台一方面在全国首次实现了剪切落料、下料切割、压力加工等钢材加工服务能力的在线交易，另一

方面利用宝钢多年的技术积累，对客户提供完备的钢材知识及便捷的钢铁技术解决方案，形成特色服务。

5.拓展在信息。通过集聚全行业智库资源，信息服务平台针对冶金行业量身定制了集信息产品、咨询产品和会培产品于一体的综合服务体系，为用户个性化信息需求提供一站式解决方案。

6.成功在数据。依托服务体系运营积累的海量数据资源，数据服务平台将全面开启数据存储、数据挖掘、需求预测、精准营销、价格预测、物流优化等应用服务，实现数据价值的共享和交换。

以合作开放为引导构筑线下全产业链支撑网络。依托宝钢乘风而起的欧冶云商并不局限于为宝钢服务，而是秉持合作开放的发展理念，致力于成为真正属于全行业的第三方钢铁服务平台，面向全产业链实行从业务运营到股权投资的全面开放。

业务运营方面，通过大卖场、专卖店、电商联盟等多种合作方式，吸引产业链上下游各方经营主体积极入驻，形成各业务板块优质供方资源的快速集聚与整合，迅速扩大平台影响力和繁荣度；股权合作方面，则分别引入钢厂、钢贸商、物流商及其他战略投资方等多重投资主体，真正实现行业共建共享。由此，不仅为线上服务体系快速搭建了集线下产品、仓储、物流、加工等为一体的实体支撑网络，更带动了行业各方主体的转型步伐，形成线上线下融合一体的、产业链上下游协同合作的、大中小企业携手共进的钢铁服务生态圈，真正实现物流、商流、信息流、资金流的“四流合一”。

·欧冶云商的发展成效

欧冶云商在不到两年的时间里，基本完成初始战略布局。2016年前10个月，欧冶云商累计实现交易量2424万吨，单日最大交易量突破49.7万吨；支付结算量超过844亿元，较2015年全年增长48.3%；金融服务平台融资发生额达118.1亿元，较2015年全年增长689%；物流服务于2016年6月实现在全国范围内1000家仓库部署“宝赢通”仓库管理系统，初步完成欧冶云商服务体系的线下仓储网络布点和物流神经网络建设。

同时，欧冶云商也为钢铁产业链的优化和创新发展带来了红利。通过电商平台实现大规模的信息流交换，打破了钢铁交易环节的信息不对称，实现全产业链产品的透明化，降低交易成本；通过仓储物流网络布局的优化，实现物流资源的高效匹配与整合，降低物流成本，提高运输

效率；通过加工配送和专业化技术服务，加快解决终端中小客户自身技术能力不足、无限个性化需求难以满足的问题；通过数据服务平台与金融服务平台协同，快速响应产业链各方主体的个性化金融需求，形成多层次的金融服务结构，重塑钢铁产业链信用体系。

·问题与展望

当前，欧冶云商虽已形成初步一体化的钢铁服务体系，但各业务板块间还处于较为割裂的状态，未来如何加快各业务板块的互联互通，实现数据、资源的协同共享，将成为发挥欧冶云商生态优势的关键。

此外，随着钢铁流通难题的逐步破解和产业链信息的开放共享，欧冶云商还将推动产业链上下游深化合作，并从用户端逆向驱动钢铁生产制造、加工环节产生深刻变革，以实时、动态、敏捷响应终端用户多样化的个性化需求，实现全行业创新发展。

汽车：长安汽车自主创新，构筑全球协同研发体系

长安汽车拥有155年历史底蕴，34年造车积累，目前在全球拥有12个生产基地、32个整车及发动机工厂，是中国汽车四大集团阵营企业，创立了中国品牌乘用车年产销先过百万辆的新纪录。围绕打造世界一流汽车企业的宏伟愿景，长安汽车在发展过程中始终坚持自主创新，基于全球视野，以流程为牵引，以组织为载体，以数据为驱动，以年销售收入5%的资金为保障，逐渐探索和走出了一条从“技术引进、消化吸收”到“以我为主、联合开发”，再到“以我为主、自主开发”的渐进式发展之路，从2009—2015年连续8年获得中国汽车行业科技研发实力第一的殊荣。

·主要做法

立足自主，整合全球优势资源。综合各地技术和人才优势，长安汽车打造了“五国九地，各有侧重”的全球化研发体系：主攻造型设计的意大利都灵研发中心，主攻汽车内饰的日本横滨研发中心，主攻动力设计的英国诺丁汉研发中心，主攻底盘设计的美国底特律研发中心，以及基于国内市场的分别位于重庆、上海、北京、哈尔滨和江西的五个本土研发中心，实现资源协同和优势互补。

聚焦流程，严格把控研发过程。经过多年实践，长安不断总结提炼

并充分借鉴国际先进经验，创造了集新技术开发、平台开发、产品开发、产品导入和技术文件于一体的“4+1”研发流程体系，解决了研发过程中“做什么”和“怎么做”的关键问题，对研发进度、风险、成本、质量和效益实施全面把控。

其中，产品开发构成整个研发流程体系的核心，覆盖产品全生命周期，确立了产品开发分级标准、开发周期和开发阶段，设置14个里程碑及其验收条件，建立起同步图、流程图、工作文件三级流程体系，成为精准指导产品开发的重要牵引。

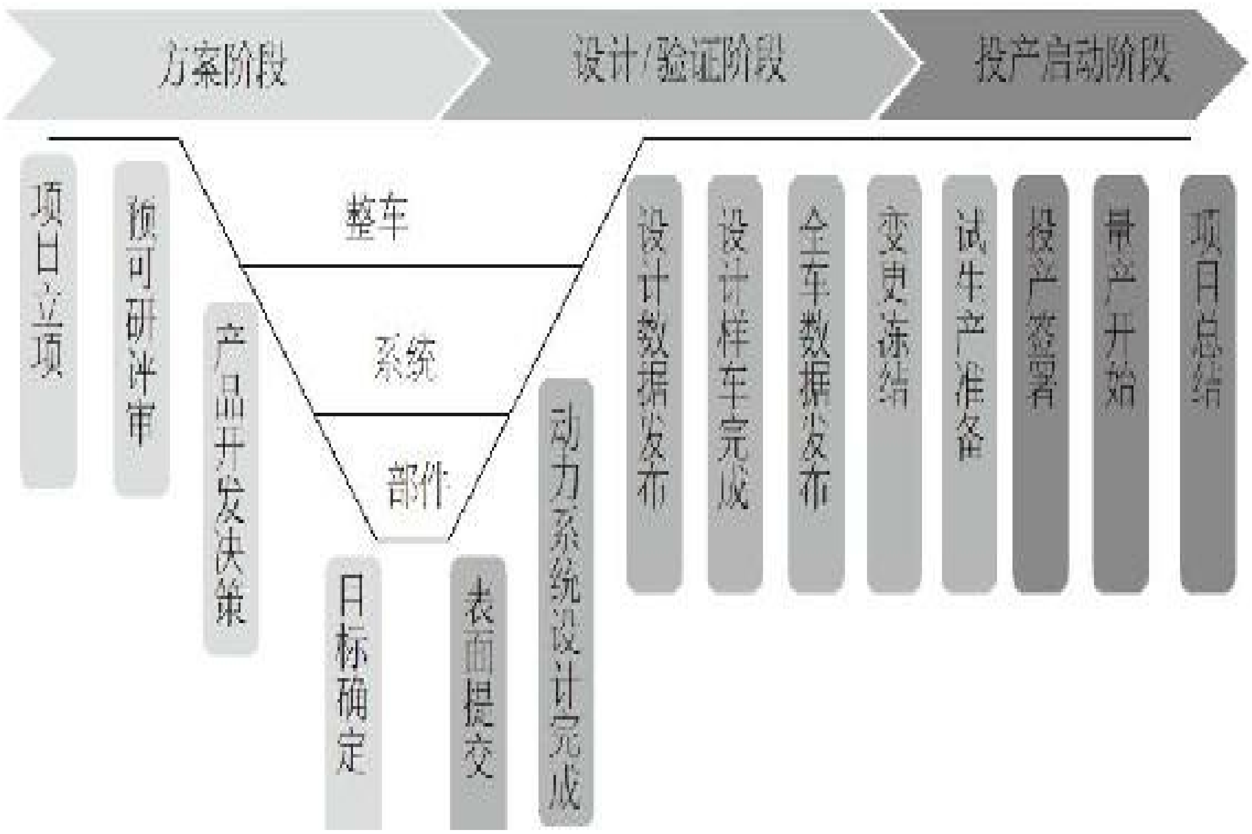


图6–2 长安汽车产品开发流程里程碑图

资料来源：工信部电子第一研究所

变革结构，同步推进多头研发。为建立面向市场和客户的高效研发组织机构，保证研发流程顺利执行，长安汽车对研发组织机构进行了渐进式改革。从弱矩阵结构逐步向强矩阵结构演进，形成了纵向上以专业能力提升为主，横向上以产品开发和共性基础技术研究为主的“一纵两横”组织架构，实现多项目研发、专业技术研究、共性基础技术研究的同步推进。同时，为充分发挥强矩阵式的拉动作用，建立项目总监负责

制，与项目总监签订任务书和授权书，赋予其科研经费、采购审批、绩效评价等权限，充分提高研发效率。

搭建平台，全面协同在线研发。建立全球分布式在线协同研发平台及机制，实现了基于唯一数据源全球多地的企业内部协同及与供应商的外部协同。

1.搭建PDM（产品数据管理）系统，实现数据驱动研发。长安汽车早在2003年就开始部署PDM系统，并逐步建立起全球分布式协同架构。其中，重庆本地设置PDM主服务器，存储管理整个网络用户的账号、权限等，并控制所有工程数据；异地研究院则建立PDM从服务器，存储异地研究院相关工程数据。各地系统间则利用路由器、防火墙设备、VPN或专线网络，通过加密、认证和访问控制等方法实现网络安全联通。

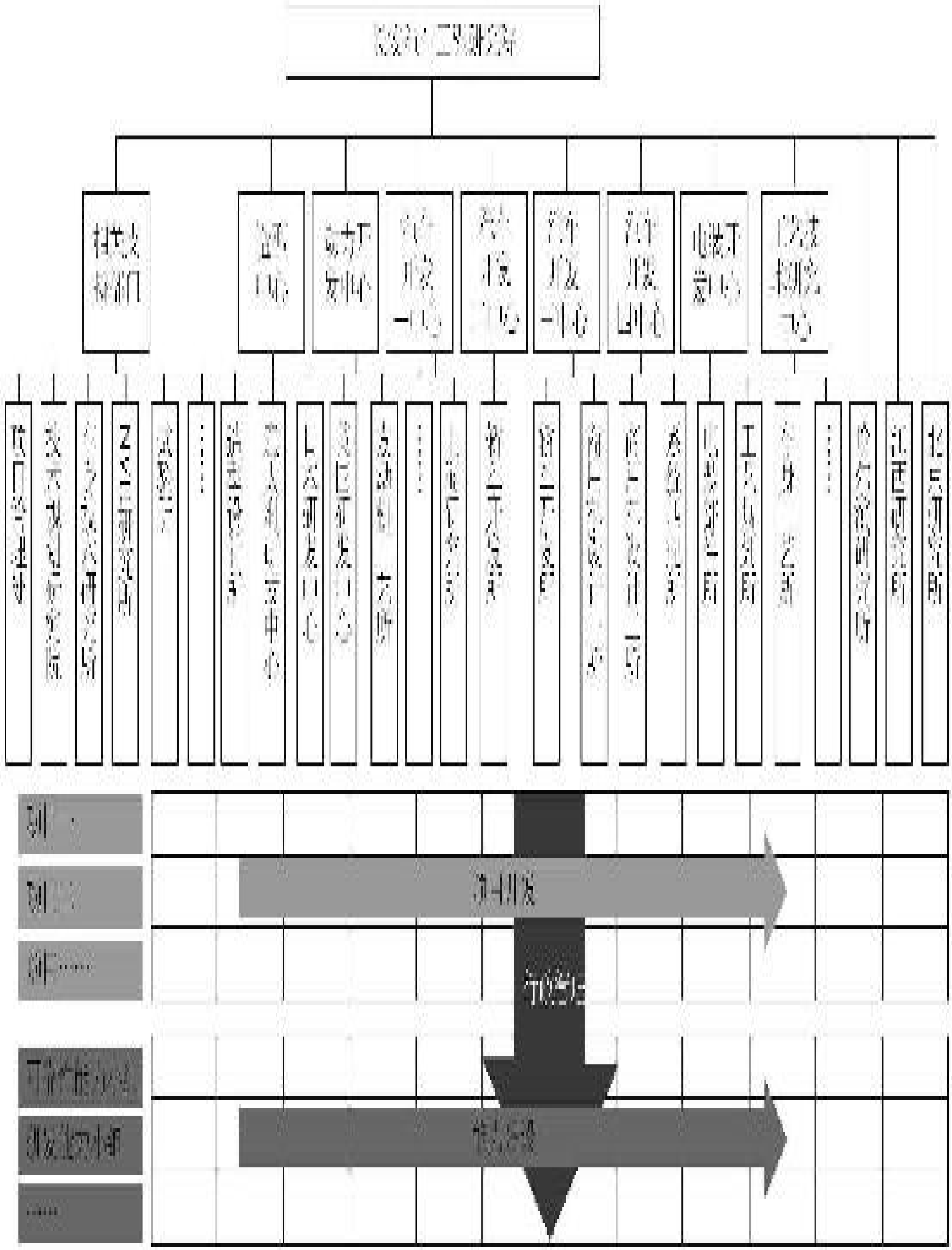


图6–3 长安汽车矩阵式项目管理示意图

资料来源：工信部电子第一研究所

经过多年的实践和升级，基于PDM系统的研发管理机制也逐步成熟，真正推动实现多地、多用户、全流程协同的数据驱动研发。一是以《在线研发工作机制》等在线研发标准和规范为准则，以研发流程为依托，实现数据的全面应用与管控。方案阶段，要求零部件设计师在专业三维设计软件中进行设计，并随时将数据保存至PDM系统；设计/验证阶段，设计完成后，要求将数据检入系统并支持系统总师、工程师等进行检查、迭代、审签等工作，之后对系统所有零件进行发布；投产启动阶段，要求增加验证数据，经过验证和确认后进入变更流程进行设计变更。由此充分明确数据的产生、上载、改动、存储和利用机制，保证数据源的唯一及基于该数据源的团队协同。二是以用户权限为窗口，实现数据管理的多方拓展。随着研发涉及领域的不断拓宽，长安汽车的数据管理也在逐步向生产基地和合作伙伴拓展。如在供应商协同数据管理方面，按照与供应商的关系对供应商实行分层次分体系的授权机制，其中核心供应商直接访问PDM系统进行共享，一般供应商通过供应商发放系统进行数据交换，体系外供应商则采用邮件模式进行数据传递，由此实现企业内外数据共享和供应链研发协同。

2.加强信息化辅助，实现高效精益研发。围绕协同研发，长安汽车还全面实施了多维度的信息化辅助建设，有效解决了系列关键瓶颈问题，极大提高了研发水平。

一是深度利用数字化技术，快速提高研发效率。在新产品设计开发过程中，全面采用数字化技术，使用的数字化软件达50多种共1000多套，同时大量开展数字化工具软件二次开发工作，规范设计过程，更好地将设计方法、标准和规范集成融合到数字化工具软件中，沉淀企业知识。

二是建立高性能计算系统，提供强有力计算保障。通过自主优化，长安高性能计算平台总计算能力高达每秒十几万亿次，长期满负荷运算，是支持汽车研发的核心系统之一。除有效支持CAE（计算机辅助工程）软件种类的快速扩展外，还对强度分析、碰撞分析、多体动力学仿真、整车外流场分析、发动机外流场分析、空调系统分析等提供重要支撑。

三是引进推广轻量化技术，推动研发可视化。为及时跟踪研发设计进度，了解项目风险，长安汽车引进和推广了轻量化DMU（电子样机）技术，自动将PDM系统中存储的专业三维设计软件数模转换为轻量化数据格式（文件大小只有原来的1/10），解决了异构数据兼容和不同坐标系机车下整车和发动机匹配等技术难题，实现研发车型可视化模型的实时查看，保证跨部门、跨专业、跨地域的高耦合协同工作。

·发展成效

经过多年沉淀和多方深度合作，长安汽车已成功掌握汽车研发领域的绝大部分关键技术，成功推出了星光4500、奔奔、杰勋、志翔、悦翔、睿驰、逸动、悦翔、欧诺、欧力威、欧尚等一系列自主产品。在新能源汽车方面，拥有专利30余项，在重度混合动力、PLUG–IN（插件）、纯电动等领域取得突破性进展。在智能汽车方面，已掌握智能互联、智能交互、智能驾驶三大类60余项智能化技术，特别是长安汽车2000公里超级无人驾驶测试还创造了中国整车企业首次无人驾驶最长行程纪录。

研发实力的增强直接带来了品牌效应。2016年1~8月，长安集团共实现销量190.1万，同比增长5.2%；其中长安品牌汽车销售108.8万辆，同比增长5.8%，比2015年提前半月破百万；长安品牌乘用车销售78.4万辆，同比增长17.8%，继续保持中国品牌乘用车行业第一领先地位。

·未来展望

随着互联网的快速渗透和信息化建设的稳步推进，未来长安研发体系还将取得深度拓展。在参与方方面，将依托互联网吸纳广大的潜在用户共同参与产品设计和开发，充分释放用户活力，提升用户体验，推动产品创新。在覆盖环节方面，将逐步建成覆盖产品生命周期管理的协同研发平台，从“基于PDM的协同研发”扩展到“基于PLM（产品生命周期管理）的协同研发”，全面实现研发生产制造一体化。

家电：海尔互联网全方位转型，引领时代变革

历经30多年的创新发展，海尔从一个濒临倒闭的集体所有制小厂成为今天的全球白色家电第一品牌。面对互联网迅猛发展的浪潮，海尔积极主动推进互联网化转型，从战略方向、管理模式、研发体系、制造体系、服务体系、创业孵化体系等方面开展全方位变革，从传统制造家电产品的企业转变为面向全社会孵化创客的平台，构建起互联网时代企

业、员工、用户、合作伙伴间的新型生产关系，引领制造业变革。

·时代新要求：全面实现网络化战略

致力于为用户提供最佳体验，从1984年创业至今，海尔集团已经历了名牌战略、多元化战略、国际化战略、全球化战略四个发展阶段。为了应对互联网时代的发展需求及其给企业带来的全新挑战和机遇，2012年，海尔全面实施网络化战略，提出“企业无边界、管理无领导、供应链无尺度”的“三无”发展观，并于2014年将战略内容进一步丰富为以诚信为基础，逐步实现“企业平台化、员工创客化、用户个性化”（见图6–4）。由此，主动将互联网思维全面融入企业生产组织及运营管理各层面，使企业变成互联网的一个节点，互联互通各种资源，与合作伙伴共创共享以用户为中心的商业生态圈，实现攸关各方的共赢增值。

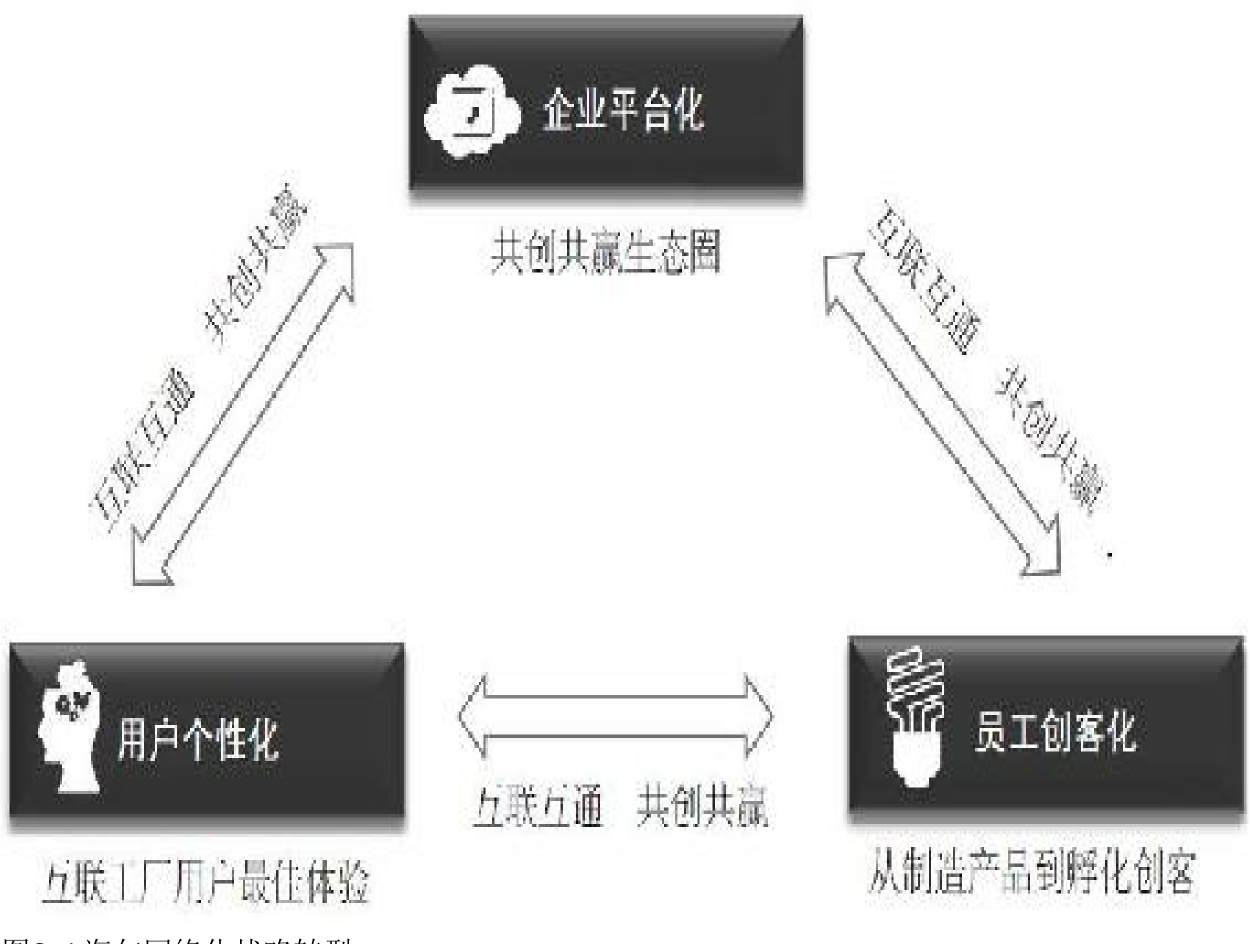


图6–4 海尔网络化战略转型

资料来源：工信部电子第一研究所

·管理新模式：充分激发企业活力

为快速响应网络化发展战略，海尔对管理模式进行了深刻变革。通过开创“人单合一”双赢模式、搭建投资驱动平台和用户付薪平台等途径，海尔有效打破了传统科层制管理模式，把员工与用户直接连在一起，将传统家电“航母”解构成了一支并联“舰队”，使企业快速从执行力文化向创业文化转变，从企业付薪文化向用户付薪文化转变，从制造产品的加速器向孵化创客的加速器转换。目前海尔已没有层级，只有三种人——平台主、小微主和创客。原来的集团部门领导转变为平台主，从管控者变为服务者；员工则转变为创业者、创客，从听从上级指挥到直接为用户创造价值；创客共同选举产生小微主，并与小微主组成小微创业企业，充分吸收平台主和社会化的创新创业资源，共同创造用户和市场，形成并联平台的生态圈。



图6–5 海尔管理模式变革

资料来源：海尔官网

·研发新体系：打造全球最大开放式创新系统

以“世界是我的研发中心”为愿景，参考全球技术创新领域最佳实践，海尔打造了全球最大的开放式创新生态系统和全流程创新交互社区Hope平台。通过遵行开放、合作、创新、分享的理念，积极搭建共建专利池、超利分享和投资孵化等共赢分享机制，在全球范围内广泛吸引了用户、技术人才和解决方案供应商等各类主体，实现了从创意产出到原型设计、技术方案、结构设计、快速模型、小批试制等全产业链创新资源覆盖，妥善解决了创新创业来源和创新转化的资源配置难题，持续不断地产生引领全球的创新成果和颠覆性的用户体验。

·制造新体系：以客户个性化需求为中心开展大规模定制

为了满足用户全流程最佳体验，海尔制造实施全面变革，实现了标准化、模块化、自动化、智能化的融合，开启了连接用户、供应商、互联工厂的大规模定制新时代。首先，以行业内首个用户交互定制平台“众创汇”平台为桥梁，充分集聚用户个性化需求，借助模块、专属、众创三种定制模式，使用户从单纯的购买者变身为设计者、监督者和收益者。其次，以“海达源”平台为依托，将供应商整合为模块商，实现产品生产的模块化，同时使模块商直达用户需求，并进行相应设计调整和产品研发，对模块进行升级，从而将传统供应链上的博弈关系转换为共赢关系。最后，以互联工厂为主体，依据实时接收的用户订单信息，进行自动排产，并将信息传递给各个工序生产线以及所有模块商，指令生产相对应的产品模块，最后在总装线上进行组装，实现数据驱动式的柔性生产。

·服务新体系：构筑新型产品推广、营销、金融服务生态圈

以多样化平台为依托，海尔将服务以各种形态融入到了产品全生命周期的各个环节，大力推动了服务型制造的在线化、网络化和协同化，有效拓展了服务范围和增值空间。

以“U+”开放平台为核心，打造智慧生活生态圈。2014年，海尔发布了全球首个智慧生活操作系统——U+系统。以U+智慧家庭互联平台、U+云服务平台以及U+大数据分析平台为技术支撑，通过建立统一的智慧协议标准和全开放、全产业链、全兼容特性，接入了包含家电、灯光、窗帘以及安防等全系列的家居设备，为消费者提供全套智慧生活解决方案，有效解决了不同品类、不同品牌的智能产品及服务的互联互通难题，极大拓展了产品服务内容。

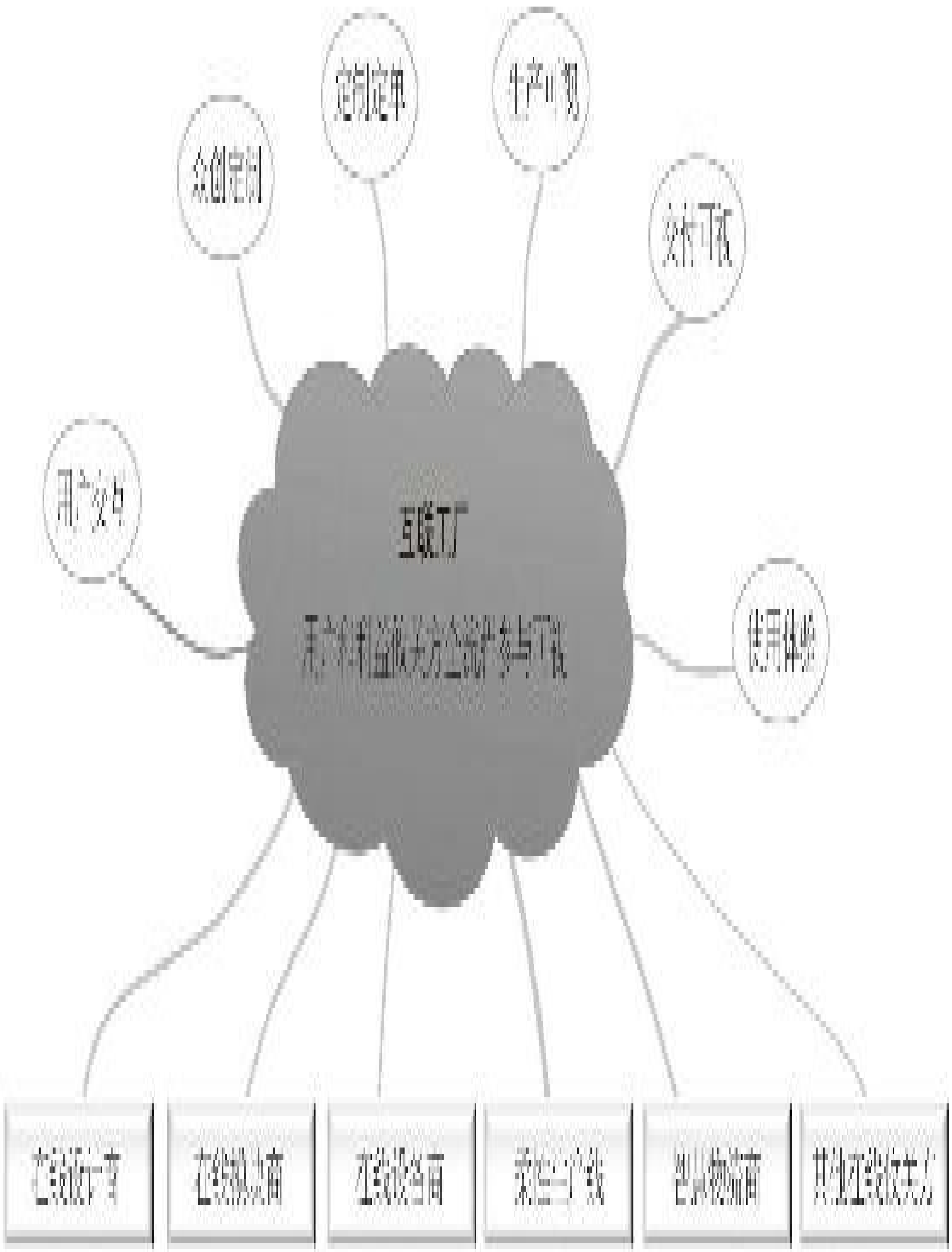

生产计划
用户交互
互联工厂
使用体验

图6–6 海尔互联工厂

资料来源：工信部电子第一研究所

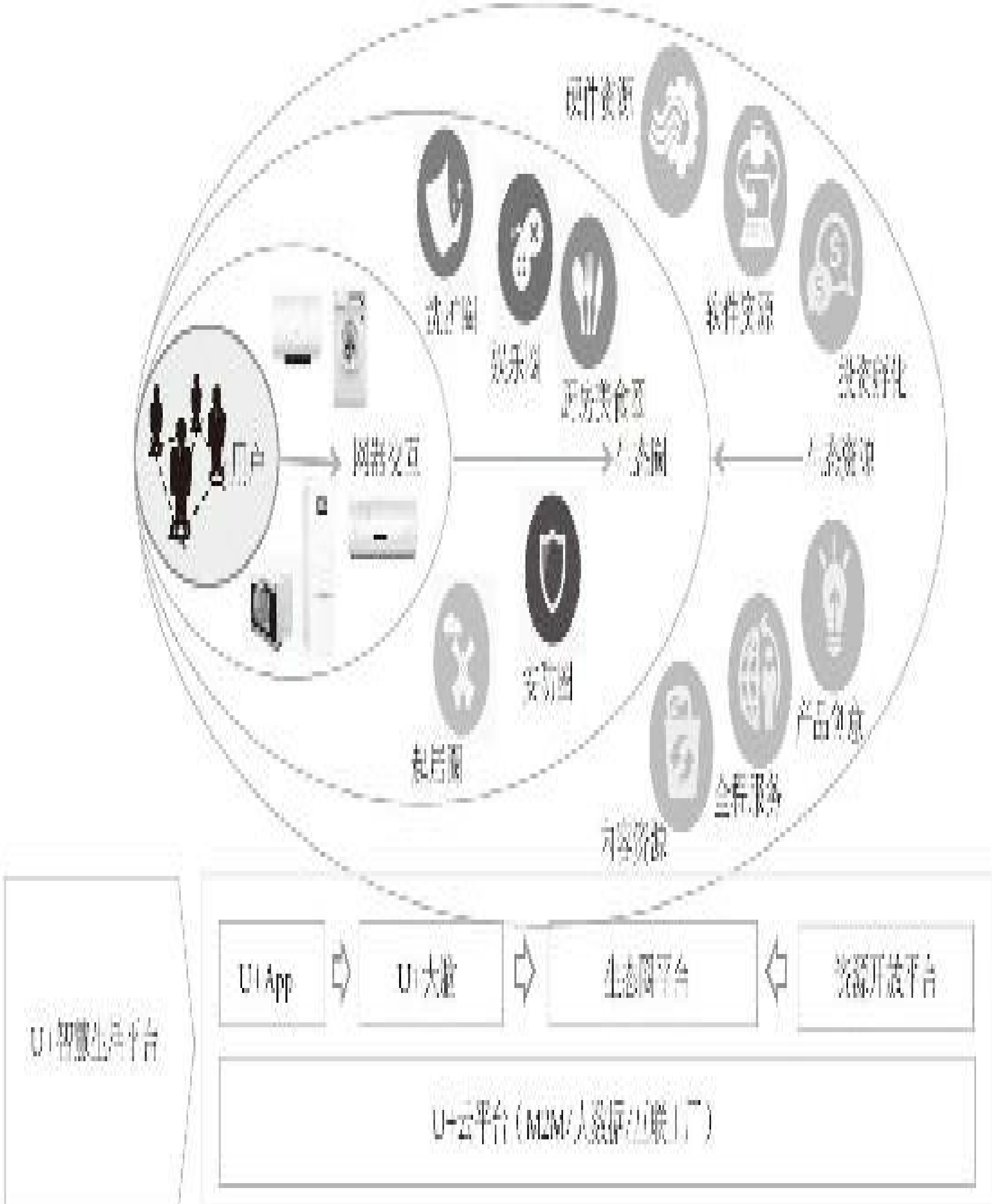

U+App

图6–7 海尔U+智慧生活生态圈

资料来源：工信部电子第一研究所

以三大电商平台为核心，打造新型营销生态圈。迄今为止，海尔已搭建专注于经销商的专业家电工厂直销服务平台巨商汇、专注于净水机市场的日日顺商城及专注于海尔全系列家电一站式销售服务的海尔商城三大电商平台，并建立起相应的物流仓储、金融、售后支持、在线培训等支撑服务体系，有效优化了供应链管理服务，大幅提高了产品交易环节的附加值。

以海融易为代表的融资平台为核心，打造互联网金融生态圈。依托海尔的丰富生态，海尔快速创建了海融易、海尔融资租赁、海尔云贷、海尔消费金融等系列金融平台，开展供应链金融、融资租赁、消费金融、金融保理等多品类金融服务，为各利益攸关方提供个性化的金融解决方案，从而实现了从产品金融到生态金融的转变，拓展了基于产品的增值服务新空间。

·创业新体系：由“制造产品”向“孵化创客”转型

以海创汇在线孵化平台为牵引，以海创汇创业家、北大联合创业基地等线下创业孵化空间为依托，海尔充分汇聚了政府园区资源、渠道资源、加工制造资源、金融服务资源等各方创业资源，实现了创新与创业、线上与线下、孵化与投资的系统结合，为创客提供包含投资、咨询、辅导、供应链和渠道加速、空间、工厂、创新技术等一站式孵化服务，构建了海尔开放创业新生态。

·发展成效

在宏观经济下行压力较大，国内家电产业整体需求低迷的环境下，海尔大胆改革，锐意进取，在深度转型过程中实现了利润的稳步增长和多方业务的协同优化，创新成果快速涌现，有效培育了企业发展新动能。

根据海尔集团发布的《2016年市场创新报告》，2016年海尔全球营业额预计实现2016亿元，同比增长6.8％，利润实现203亿元，同比增长12.8％，利润增速是收入增速1.8倍。当前，Hope开放创新平台已面向全球建立了超过200万家一流资源的资源网络，超过10万家资源在平台注册，每月交互产生创意超过500个，每年成功孵化创新项目超过200个。

海尔创业平台已聚集了3600家创业孵化资源，1333家风险投资机构，创投基金规模达到120多亿，成功孵化出雷神、小帅影院、日日顺乐家快递柜、有住网、家哇云等新兴品牌。个性化定制产品也呈现爆发式增长，青岛海尔2016年三季度定制产品销售33万台，同比增长667%。未来，随着网络平台带来的梅特卡夫效应逐步显现和边界收益递增，海尔的网络化转型将迎来一个新的巅峰，使海尔真正成为产业互联网的先行者和引领者。

我国制造业数字化转型的成效与挑战

制造业数字化转型取得初步成效

近年，我国制造企业数字化转型取得初步成效，制造业互联网化水平显著提高。根据两化融合服务联盟的数据，2016年我国制造业企业互联网化指数为32.7，较2015年的30.4增长7.5%。该指数的数据应用、用户参与、组织创新和企业互联等四个子指标相比2015年也都稳步提高。尤其是组织创新提高幅度最大，达15%，越来越多的企业开始关注组织变革在数字化转型中的重要作用（如图6–8所示）。

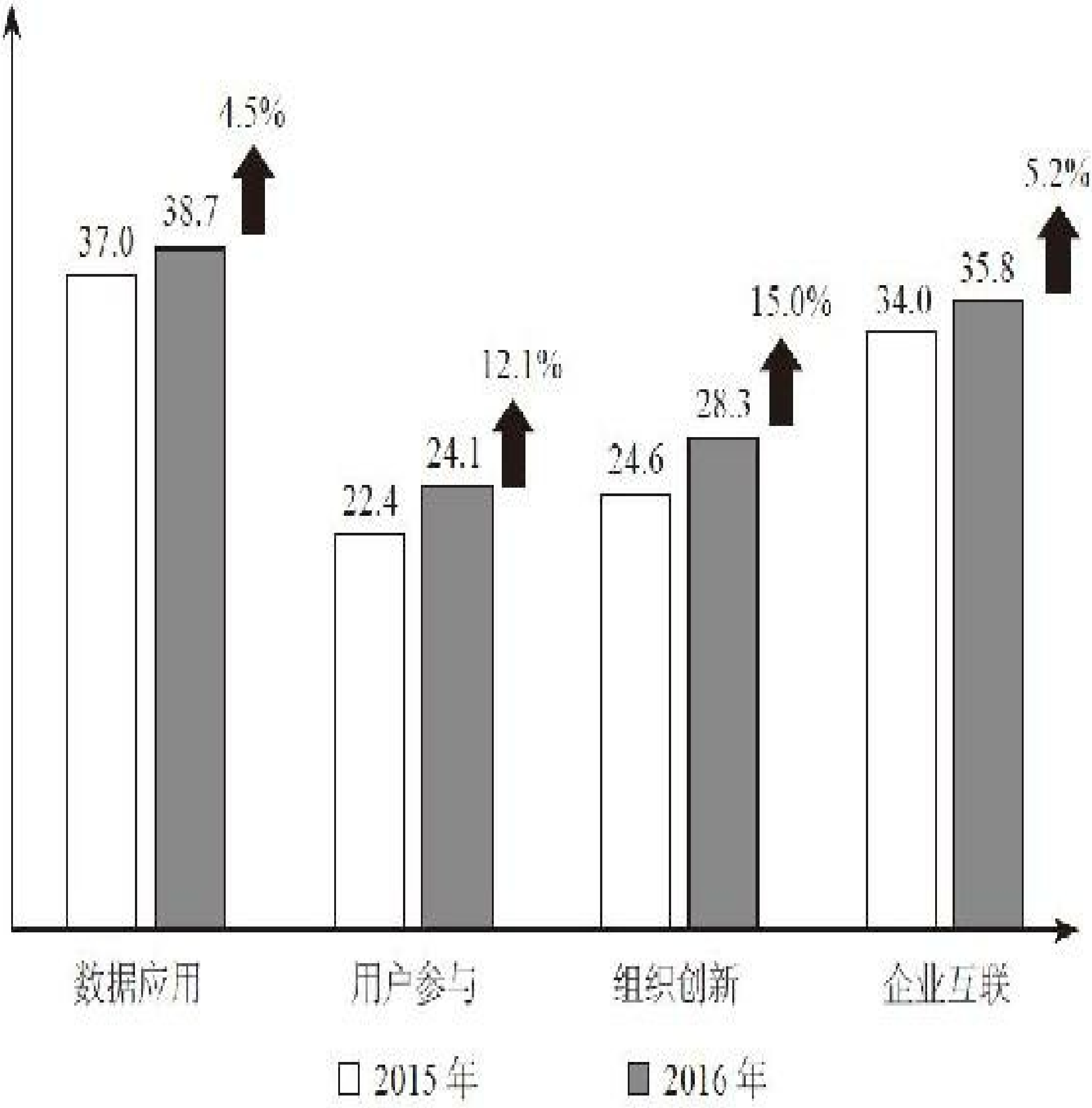


图6–8 2015—2016年企业互联网化指数及一级指标得分

资料来源：两化融合服务联盟

制造业数字化转型面临挑战

与世界发达国家先工业化、后信息化的发展进程不同，我国在工业化还未完成的时候迎来了信息化发展的浪潮，面临着实现工业化和加快信息化的双重历史使命。这给推进制造业数字化转型带来了挑战。

·关键技术受制于人

我国制造业大而不强，自主创新能力弱，关键核心技术与高端装备对外依存度高，跨学科、跨领域政产学研协同能力不强，以企业为主体的制造业创新体系尚不健全。技术供给与需求的结构性矛盾突出，技术有效供给不足，供给质量不高，许多科技成果难以直接应用于生产，许多技术不具备系统配套条件，具有自主知识产权的核心技术不足。关键技术受制于人已成为我国传统产业转型升级、新兴产业培育发展的短板和软肋。

·复合人才匮乏

数字技术与制造业加速融合，对兼具互联网技术和行业专业知识的跨界人才提出了很大需求。工业企业缺少精通云计算、大数据等新一代信息技术的人才，互联网软件企业大多不懂工业知识、流程、业务。适应产业融合发展的复合型人才、应用型人才、领军型人才"一将难求"，掣肘我国制造业数字化转型。

·产业推广应用条件不足

我国制造企业总体信息化水平不高，发展阶段也参差不齐，全面推进数字化转型发展缺乏基本的信息化基础。由于缺乏有效的模式和路径，许多企业对什么是工业互联网、智能制造都缺乏理解。更多的企业，特别是中小企业，囿于成本、人才等各方面因素，没有动力和能力部署数字化技术。

附件 国外制造业数字化转型战略

自2008年金融危机以来，主要的经济大国都开始反思制造业政策，反思"后工业化"思维，重视制造业成了后危机时代经济大国争夺全球新的经济战略制高点的关键。全球新一轮产业变革，沿着数字化、网络化、智能化的方向加速跃升。以美国先进制造业和工业互联网、德国工业4.0为代表，发达国家结合自身发展优势，聚焦于网络化阶段的发展重点，加强战略总体布局和理论方法创新，着力打造互联网时代国家制造业竞争新优势。

美国先进制造业

发达工业国家都在努力捕捉全新数字时代带来的各种机遇。近年来，以互联网为基础的新一代信息技术兴起，并加速向工业领域融合渗透，发达国家纷纷提出以智能制造为核心的再工业化战略，力图率先建立先进工业生产范式，掌握未来主导权。2011年，美国总统科技顾问委员会发布的报告提出，美国制造业领先优势不断丧失，这一趋势已从低端制造领域逐渐向电脑、显示器等高技术产品贸易领域延伸，极大地损害了美国本土的创新控制力。但与此同时，美国在信息技术、纳米技术等领域具有全球领先优势。因此，将各领域先进技术与工业制造技术相结合，推动再工业化，成为美国重塑竞争优势的主要方向。2011年以来，美国分别从政府层面和产业层面先后提出先进制造业战略，加快推动智能制造发展。

美国政府在金融危机后大力推行再工业化和制造业回归，为了强调制造业的重要性，2009年12月公布《重振美国制造业框架》，2011年6月和2012年2月相继启动《先进制造业伙伴计划》和《先进制造业国家战略计划》，推动所谓的制造业回归，取得了一定成效。

·美国先进制造业战略的提出

美国先进制造业战略意在将其信息通信领域的突出优势，与材料、工艺、装备等工业领域的既有优势相结合，推动新一代制造技术与制造模式的创新与产业应用，由此带动美国制造业竞争力的全面提升，重塑其在全球制造业领域的领先优势。

从2011年起，美国每年均围绕先进制造确定若干重点发展的关键技术领域。2011—2012年，美国先后提出下一代机器人、关键材料、节能制造工艺、纳米制造、生物制造等12个技术方向，并开展多项研发与产业化工作。2013年后，美国重点关注领域逐渐聚焦到三大领域，分别是先进传感、控制和平台，可视化、信息化、数字化制造技术，以及先进材料制造。

·美国先进制造业发展特点

从技术发展角度来看，美国在先进制造业方面一直扮演着全球引领者的角色。美国是全球科技创新的中心，从计算机到互联网，从数控机床到机器人，从智能手机到云计算，对当今制造业乃至人类生活产生巨大影响的科技成果大多起源于美国。当前，美国先进

制造技术发展呈现出以下4个特点。

前沿科技触角继续向前延伸。美国不断开辟科技新领域，拓展先进技术新边界。2015年，IBM突破量子芯片的技术瓶颈，构建了量子芯片原型电路，为真正的量子计算机奠定了重要基础。Intel、IBM等已经在进行10纳米甚至7纳米工艺的处理器研究。美国国防部在2013—2017年科技发展“五年计划”中，提出要重点关注超材料、量子信息与控制、纳米科学与纳米工艺、人类行为计算机建模等六大颠覆性基础研究。

关键领域技术水平保持群体性领先。在信息领域，美国在大数据、云计算、操作系统、处理器等信息通信技术核心领域都掌握着全球最先进的技术。在航空发动机、精密轴承、先进传感器等核心部件，高档数控机床、机器人、微电子生产设备等高端制造装备，飞机、汽车、工程机械、军工等整机制造领域，美国都处于全球顶尖水平。

先进技术交叉融合特征突出。信息、材料、生物、能源、控制等各类技术不断交叉，催生出新的前沿技术和产品。特斯拉电动汽车的突出特点，就是将先进的电池材料技术、传感技术、互联网技术融为一体。美国产业界大力推动的工业互联网，也是云计算、大数据、先进传感、移动通信、工控网络等各类技术的交叉融合。

智能化、柔性化、绿色化新产品不断涌现。2013年，GE推出带有储能功能的智能风机，效率提升了25%。2015年，苹果公司获得一项柔性电子设备专利，通过整合柔性的机壳、电池、电路板、显示屏等配件，能够生产出可弯曲、可折叠的电子产品。智能汽车技术不断成熟，2015年谷歌无人驾驶汽车就已安全行驶160万公里，通用汽车计划于2017年推出配有“汽车间通信”系统的轿车。

·美国先进制造战略的政策措施

近年来，美国政府密集发布一系列政策文件，宣示发展高端制造的战略意图和决心。作为总统重要的科技战略咨询机构，总统科技顾问委员会几乎每年都提交先进制造预研、总结、规划等方面的重要分析报告，这成为创新网络建设等战略部署的发起点。

联邦政府综合运用创新、投资、财税、贸易等政策手段，优化制造业发展的技术、劳动、人才、市场等要素条件和环境。例如，出台税收减免法案，加强宽带网络和交通公共基础设施投资建设，

实施出口倍增计划等。在2016财年的预算中，联邦政府研发机构的先进制造项目直接得到24亿美元的资助。它们通过一系列税制改革，鼓励美国国内制造业投资，例如降低制造业工人25%的税收、对企业海外收益征收最低税额、简化创新研发的信贷审批程序、增加制造企业信贷额度等。

建立制造业创新网络。2014年底，美国通过《振兴美国制造业和创新法案2014》，以法规形式确定了制造业创新中心关注的重点技术，规定了2014—2024财年政府对创新中心的资助资金要求，给出吸纳中小企业参与创新网络建设的具体措施。美国政府计划打造包含45个制造创新研究所的国家制造创新网络，目前已设立有关3D打印、数字制造和设计、轻量金属、下一代电力电子制造、先进复合材料制造、集成光电子制造、灵活混合电子、智能制造的8个研究所。

在美国总统科技顾问委员会的推动下，美国于2011年成立了"先进制造业伙伴关系引导委员会"，成员主要来自企业和学界，2012年委员会成员扩增至19位，成为推动先进制造业战略落地的重要组织。

通过成立社区职业学院、推动退伍军人职业资格认定、开展学徒计划三项举措，加快推进先进制造业人才培训。其中在学徒计划方面，美国政府将投入7亿美元用于制造业工人的技能培训，使之适应现代化制造业发展需求。

从美国先进制造业的整体战略来看，创新研发的推动主要依靠联邦政府着力打造的"国家制造创新网络"。目前，该网络已经建成8个研究所，其中5个是在美国国家标准与技术研究院的主导下建成的，包括3D打印、数字制造和设计、能源电子、轻量金属、先进复合材料制造，此外美国国家能源部建立了智能制造研究所，国防部建立了灵活混合动力电子和集成光电子制造两个研究所。

当前，在美国先进制造业战略重点关注的三项关键技术中，控制和平台主要是指用于获取、使用新的产品和制造过程数据的信息技术，研发重点是将感知、监测和控制系统与可拓展的IT平台深度整合；数字化制造技术主要指从数字化设计环节到生产计划、原材料采购以及定制化生产环节的信息化对接技术，重点解决如何提升供应链效率，缩短产品设计、制造和市场化周期等问题，研发方向是在传感、监测和控制系统中嵌入原材料信息和材料技术，从而有效提升生产力和材料使用效率；先进材料制造主要是新型材料研发

和现有材料的性能改善技术，研发重点聚焦在先进的复合结合材料、生物制造以及关键材料再利用技术三个方面。为推动三项关键技术的研发，美国政府分别成立了“先进制造技术测试床”、“卓越制造中心”和“卓越材料制造中心”，用于推进三项技术的研发、测试和试点。在创新研发网络方面，针对控制和平台建立了专门研究所，推进该项技术在高耗能、信息技术较成熟的制造业中率先应用；针对数字化制造技术设立了“大数据创新制造研究部门”，推动制造过程中海量数据的分析和处理技术研发。

·先进制造业发展成效显著

从产业发展来看，美国近年来在先进制造领域的全球领导力和竞争力优势日渐突出，成为拉动美国经济复苏的重要驱动力量。

先进制造产业蓬勃发展。高端装备、新能源、新材料等产业快速增长。2014年，北美机器人市场新增订单2.8万台，增长28%。电动汽车销售达到12万辆，2011—2014年复合增长率高达200%。3D打印技术正在走向成熟化、规模化。

创新驱动特征更加突出。先进制造是美国研发强度最高的领域，生物制药、计算机软硬件、汽车、工业设备、电子电气、材料等都是研发投入排名靠前的部门。2013年，全球2500家研发投入最多的工业企业中，美国占804家，研发投入总额为1937亿欧元。以半导体巨头Intel为例，根据IC Insights数据，2016年其研发支出达到127亿美元，占半导体总销售额的22.4%，比1995年提高13.1个百分点。

企业展现出全面的强大领导力。全球前十大半导体公司中，美国占有5席。2014年11月，苹果成为首家市值超过7000亿美元的公司。在各领域全球市值最大的10家上市公司中，美国在计算机软件领域占8家、医疗设备领域占8家、生物技术领域占7家、航空与国防领域占5家，展现出绝对的领先地位和统治力。

制造业出现回流。美国着力营造低成本、有竞争力的制造业发展环境，制造业综合成本比较优势正在上升。特别是在政府的推动下，美国出现了明显的制造业回流趋势。根据咨询公司埃森哲的报告，受访的制造业经理人中有约61%的人表示，正在考虑将制造产能迁回美国，以便更好地匹配供应地和需求地。苹果公司把一部分Mac电脑的制造从中国转移回美国；工程机械企业卡特彼勒将伦敦

一家工厂撤回印第安纳州，并把原先设立在日本的部分设施迁至美国；福特汽车公司已陆续从中国、日本和墨西哥撤回部分岗位；Intel公司不断向美国本土的生产和研发砸入重金，公司75%的产品将在美国国内生产；星巴克开始把其陶瓷杯的制造从中国转回美国中西部。

德国工业4.0

德国工业4.0的概念源于2011年德国汉诺威工业博览会，形成于2013年德国工业4.0工作组发表的文件《保障德国制造业的未来》，目前已上升为德国国家战略。工业4.0的本质是以机械化、自动化和信息化为基础，建立智能化的新兴生产模式与生产结构。德国制定并推动工业4.0战略，旨在通过打造智能制造的新标准来巩固其全球制造业的龙头地位，以“确保德国制造的未来”，它被视作面向未来竞争的总体战略方案。

·工业**4.0**的内容

具体说来，德国工业4.0的内容可概括为“一个网络”、“两大主题”、“三项集成”和“八项举措”。

“一个网络”即信息物理系统网络。信息物理系统将物理设备接入互联网，使物理设备具有计算、通信、精确控制、远程协调和自治五大主要功能，从而实现虚拟网络世界与现实物理世界的融合。虚拟实体系统可以将人、信息、资源、物体紧密相连并融为一体，形成物联网及相关服务，并将生产工厂转变为一个智能环境，实现智能制造。这是实现工业4.0的基础，也是德国进一步提高制造业竞争力的关键。

“两大主题”即智能工厂和智能生产。智能工厂是未来智能基础设施的关键组成部分，也是工业4.0的主要特征，重点研究智能化生产系统及过程和网络化分布生产设施的实现，智能工厂以端对端的工程制造为特征，涵盖制造流程及产品，是数字世界和现实世界的无缝融合。智能生产的侧重点在于将人机互动、智能物流管理、3D打印等先进技术应用于工业生产的全过程，从而形成高度灵活、个性化、网络化的产业链，实现广泛的自动化控制。这预示着未来工业的发展将进入高级智能阶段，包括原料采购、仓储运输、订单处理以及制造等环节都可以由智能设备控制，同时，利用云计

算和大数据整合分析各部门生产要素，修正生产中出现的问题，真正实现优质高效的生产。

“三项集成”即横向集成、纵向集成和端对端集成。工业4.0通过虚拟实体系统将无处不在的传感器、嵌入式终端系统、智能控制系统、通信设施形成一个智能网络，实现了人与人、人与机器、机器与机器以及服务与服务之间的互联，进而实现横向、纵向和端对端的高度集成。横向集成是企业间通过价值链以及信息网络实现的一种资源整合，旨在实现各企业间的无缝合作，提供实时产品与服务，实现全社会价值网络；纵向集成是基于未来智能工厂中网络化的制造体系，实现个性化需求定制生产，替代传统的固定式生产流程（如生产流水线）；端对端集成是指贯穿整个价值链的工程化数字集成，是在所有终端数字化的前提下实现的基于价值链与不同公司之间的一种整合，这将最大限度地实现个性化定制。

“八项举措”即保障工业4.0得以实现的八项举措。

一是标准化和参考架构，开发一套单一的共同标准，实现各公司间的网络连接和集成。

二是建立模型以管理复杂系统。合理的计划和解释性模型是管理日趋多元化的产品和制造系统的基础。

三是提供一套综合的工业宽带基础设施。安全、可靠、全面、高效的通信网络是实现工业4.0的重要保证。

四是建立安全和保障机制。也就是既要确保生产设施和产品本身不能对人和环境产生威胁，又要防止滥用生产设施和产品。

五是协调、创新工作组织和设计。工作内容、流程及环境的变化，对管理工作提出了新要求，采用合适的工作组织和设计模型至关重要，形成智能、合作和自我组织的相互协调机制。

六是重视培训和持续的职业发展。有必要通过订立终身学习和持续职业发展计划，帮助工人应对来自工作和技能的新要求。

七是完善监管框架。创新带来的企业数据、责任、个人数据以及贸易限制等新问题，需要通过制定准则、示范合同、协议，以及审计等适当手段加以监管。

八是提高资源利用效率。需要考虑和权衡在原材料和能源上的大量消耗给环境和安全供应带来的诸多风险。

·工业**4.0**的特点

德国工业4.0是基于虚拟实体系统展开，融合制造业、物流业，并在生产过程中应用物联网和服务技术的工业模式。因此，可从四个方面把握德国工业4.0的特点。

用户个性化定制。工业4.0时代，个体差异化需求在生产过程的各个环节中受到充分关注，甚至在最后阶段仍能针对需求对产品进行改动。因此，工业4.0使一次性单批量生产获利成为可能。

高灵活动态配置。虚拟实体系统网络渗透到工业生产的全链条中，因此虚拟实体系统可以根据业务过程的不同要素（质量、时间、风险、价格等）进行动态调整，实现资源最优配置。这意味着生产流程可以不断“微调”，如改变制造工艺、补偿由供应所导致的暂时短缺、短时间提高输出等。

决策实时优化。在短时间内对市场做出准确判断是抢占市场先机的关键所在，在全球竞争尤为激烈的今天，这一点至关重要。德国工业4.0实现“三项集成”，使工程领域涉及决策的早期验证和对干扰因素的灵活调整成为可能。不仅如此，企业在生产领域中的功能角色也能得到整体优化。

多元产品和智能服务。德国工业4.0将提供数据监管、错误修正、智能服务维修等多重整合功能。这将促进德国在制造领域的整体升级。同时，虚拟实体系统贯穿整个生产链条，使制造过程不断优化。生产过程中，虚拟实体系统能对能源消耗和资源使用进行持续优化，不需停止生产。

总体而言，工业4.0战略的核心就是通过虚拟实体系统网络实现人、设备与产品的实时连通、相互识别和有效交流，从而构建一个高度灵活的个性化、数字化的智能制造模式。此种模式下，生产由集中转向分散，产品由趋同转向多元，用户由部分参与转向全程参与，用户不仅出现在生产流程的两端，还广泛、实时参与生产和价值创造的全过程。

·工业**4.0**发展的支撑体系不断完善

战略引导与资金支持。德国工业4.0实质上是一种先进的生产方式，即通过顶层设计整合各种技术手段来完成工业生产，实现效率最大化的工业发展战略，它需要政府、企业、科研人员社会各方的合作才能实现和发展。

工业4.0是一项“战略方案”。2010年7月，德国政府发布《德国

2020高技术战略》报告，并在2011年11月将德国工业4.0列入其中。2020战略聚焦在气候/能源、健康/饮食、移动性、安全和通信五个优先领域，制定了具体的创新战略和实施路线图，使工业—科研联盟瞄准10~15年的中期科学和技术发展目标，旨在使德国成为向全球性挑战提供解决方案的领导者。2012年，德国推出《高科技战略行动计划》，决定在2012—2015年投资84亿欧元，推动《德国2020高科技战略》框架下10项未来研究项目。

作为工业4.0概念的首倡者，2013年12月，德国发布了工业4.0标准化路线图，希望通过主导标准化进程持续引领工业4.0的发展。2014年9月，德国政府推出《新高科技战略——创新为德国》，旨在把德国建设为世界领先的创新国家。其中，工业4.0被纳入优先发展领域（数字化经济及社会）的重点行动计划。同年，德国发布文件《生产、自动化与物流中的工业4.0》，从应用技术的视角对工业4.0进行了剖析，意在借助工业4.0牢牢掌控对全球智能制造业的话语权。

2013年4月，德国机械设备制造业联合会、电气与电子行业协会和信息技术、电信和新媒体协会设立工业4.0平台和统一网站，并确定规范与标准、安全、研究与创新三大主题，旨在推动联邦政府的高科技战略“未来项目：第四次工业革命”的发展，确保推动倡议在协调、跨部门的形式下实施。主要目标是，推动工业的发展，提高工业生产标准，开发新的商业模式和运营模式并付诸实践。2015年3月16日，德国经济和能源部、教育和研究部共同启动升级版工业4.0平台建设，接管由上述三大协会负责的工业4.0平台，并在主题和结构上对其重新改造；2015年4月14日，在汉诺威工业博览会上，工业4.0平台正式启动。

工业4.0平台由一个指导委员会、一个经济指导部门以及多个主题工作小组组成。指导委员会是平台的中央协调和管理主体，由三大协会的企业成员组成，负责设置平台的战略方针，任命工作组并指导其工作。同时，指导委员会将得到由制造业、IT、自动化工业和其他行业成员组成的科学咨询委员会的支持。

截至2015年11月，经过6个月的扩容，德国工业4.0平台已成为拥有100多家机构、250多名人员的世界上最大、最多样性的工业网络，并已经与行业协会等建立了包括7000家企业在内的网络平台。

·德国推进工业**4.0**的主要举措

推动制造企业向智能化转型。以嵌入式系统和自动化工程为代表的德国制造业在全球居于领先地位，然而同美国相比，其互联网技术相对薄弱，因此，德国在推进工业4.0的进程中，充分利用制造业优势，通过虚拟实体系统整合产品、设备及原材料，并结合互联网、物联网等相关技术，全面革新工业生产方式，这将使制造、工程、材料使用、产业链等从根本上得到改善和提升，从而实现高效、智能的工业生产。目前，相当一部分德国企业已经实现智能制造，且效果显著，其中包括世界著名汽车制造商奥迪公司，该公司的“世界之窗”（Window to the World）系统能够将虚拟3D零部件投影到汽车上，进而实现数字世界和物理世界在汽车开发领域的精确对接。不仅如此，模具部门先进的3D打印设备使复杂金属零部件的生产成为可能；智能机床实现精确度高达0.01毫米的金属板材冲压；装配车间的机器人能够准确、迅速地向员工传送零部件。此外，定制化服务也因智能制造得以实现，凭借联网流水线，个性化产品可直接被大规模批量定制，从客户预定到交货只需1个月时间。

注重标准化建设。标准化是德国提出工业4.0概念后制定的八个优先行动计划中的首个计划。工业4.0平台下设立一个工作小组，负责专门处理标准化及参考架构的问题。工业4.0战略实质上是要求建立一个人、机器、资源互联互通的智能化网络生产体系。该体系内，海量数据信息的交换、识别、处理、维护等过程必须基于统一标准。在工业4.0时代，企业是主导标准化实施的主体，单纯依靠政府自上而下地制定、协调标准化机制将严重阻碍社会网络智能化的形成。企业引领，政府调控时间，协调成本，解决利益冲突，并成立工业4.0社区以达成共识。不同的企业要在机械和设备制造、自动化工程、软件业之间进行合作，因此保持关键技术术语的一致性、协调既定标准成为标准化的第一步。2013年12月，德国电气电子和信息技术协会在发表的工业4.0标准化路线图中，就工业4.0涉及的技术标准和规格最先达成一致，为各个参与方提供了全局性的规划基础。2016年，德国工业界与标准化领域权威机构共同设立“工业4.0标准化理事会”，意在制定工业4.0数字化产品的相关标准，并推进其在德国本国和世界范围内实施。

加强“双元制”人才培养。高技术技能型人才是德国制造业领先世界的决定因素之一。其中，双元制职业教育起到了至关重要的作用，它被视作“德国制造”的基石和经济腾飞的“秘密武器”。所谓双元制教育，是指受培训人员既是职业学校学生又是企业学徒。以企

业培训为主导，企业实践培训和职业学校学习交替进行。据统计，德国有接近企业总数（即培训企业率）22%的企业参与这一教育体系，在规模500人（含）以上的企业中该比例接近90%。由于规模、资金的局限性或工作内容的专业性，中小企业参与培训的比例仅为14%，但是，跨企业培训中心的设立解决了中小企业培训条件不足的问题。在经济领域内，双元制职业教育充分利用自治组织的灵活性，将商会纳入职业教育的全过程之中，包括培训标准的制定、培训过程的实施以及职业能力的考核等。这种学校、企业、商会及政府部门的分工协作机制，不仅为企业培养了实干型技术技能人才，而且能对工业和职业变化做出精确调适。值得注意的是，德国这种重企业实践和校企合作的双元制培养理念也在向高等教育层面渗透。在德国，除研究导向型综合性大学以外，还存在着大量应用科学型大学，这些大学均以企业实践为导向，是高等教育中进行双元制实践的基地。

大力宣传推广。工业4.0是德国的国家战略，同国家利益息息相关。因此，德国通过各种渠道推广和宣传工业4.0概念，以扩大其全球影响力。从2013年起，汉诺威工博会成为观测德国工业4.0进展的重要窗口和主要推广平台。2013年，不仅大会主题与工业4.0概念紧密结合，大会还通过报告、论坛及工业4.0之旅等形式，加强人们对工业4.0的感性认识。2016年，75个国家的5000余家参会企业在汉诺威工博会上展示了数字工厂、能源、工业供应商、研究与技术共5个方面的最新工业发展成果，同时分享了100多项工业4.0的应用实例。此外，德国总理默克尔也在不同的场合对工业4.0战略进行宣传。她曾在汉诺威工业博览会开幕式上评价工业4.0对于德国而言具有里程碑意义，是德国经济的引擎。她还在政府播客中表示，德国有能力成为工业4.0特定标准的推动者，并在欧洲甚至全球推行这些标准。在默克尔的多次访华行程中，工业4.0工作组众多成员都随访来华座谈，积极推进《中国制造2025》同德国工业4.0对接。

[1] 国家统计局，《2016年国民经济和社会发展统计公报》。

[2] 苗圩，全面实施《中国制造2025》着力振兴实体经济，《学习时报》，2017年3月。

[3] 《2016中国统计年鉴》。

[4] 《在网络安全和信息化工作座谈会上的讲话》，新华网，2016年4月16日。

第七章 加快促进实体经济数字化转型

数字农业

农业是最古老的行业之一，生产方式比较落后，急需抓住数字技术革命，加快促进现代农业发展。

我国数字农业发展情况

·农业智能装备、无人遥感飞机等装备的应用实现了农业智能监测、智能喷洒、智能施肥和智能勘察

我国已成功地将现代电子技术、控制技术、传感器技术、农机工程装备技术集成应用于精准农业智能装备中。在农业生产中经常应用的典型智能装备技术主要有自动导航技术、播种监控技术、土地精细平整技术、智能产量监测技术、变量施肥技术和农药变量喷洒技术。此外，无人机的应用也逐渐由军事领域转入农业领域。当前在我国，除了传统的航空植保农药喷洒之外，无人机在土地确权、标准农田管理、航空植保和农田测损方面的应用越来越广泛。

·农产品质量安全追溯科学标准化

农产品质量安全已成为政府关心、消费者关注的热点问题。我国从2005年开始开展农产品质量可追溯制度建设，首先在北京、江苏、陕西、福建、天津、浙江等省市启动试点工作，在建立产地编码、生产基地档案、规范包装标识等方面做了大量工作，打造了全过程质量追溯系统，联合原料基地、物流基地、销售终端共同建立了农产品产前、产中、产后相配套的技术标准体系。近年来，自动识别技术、传感器技术、移动通信技术、智能决策技术和物联网技术等的不断发展，为构建集全面感知、实时传输、智能决策为一体的农产品及食品全供应链追溯系统奠定了基础。目前，不仅实现了全产业链产前、产中、产后的全程追溯，实现了有机生产的产前提示、产中预警和产后检测，还实现了不同农产品基于蔬菜瓜果、畜禽和水产等农产品特性的追溯关键技术，做

到了“环境有监测、生产有标准、操作有规程、产品有检测、应急有预案、品牌有诚信”的科学、安全生产。经过十几年的发展，2016年全国主要农产品例行监测总体合格率达到97.5%，同比上升0.4个百分点，全年未发生重大农产品质量安全事件，其中，农产品质量安全追溯数字信息化建设功不可没。以天津市“放心菜”质量安全监管与追溯系统为例，天津累计建设“放心菜”基地186个、区县级监管中心10个、乡镇级监管中心72个，推广面积35.47万亩，年产优质蔬菜达到180万吨以上，平均亩增效益1461.6元。

·农村电商渐成燎原之势

2015年，以阿里巴巴、京东、苏宁为首的电商巨头在全国范围内铺开农村网点，开始在农村市场扎根，这一年被称为“农村电商元年”。2016年，全国农村网络零售额8945.4亿元，约占全国网络零售额的17.4%，其中实物型网络零售额5792.4亿元，服务型网络零售额3153亿元。全年农村网络零售额季度环比增速均高于城市。农村电商的发展进入了新阶段，电商与快递企业在农村市场开始了更有深度的布局。

2016年3月，京东宣布京东家电将以加盟模式布局农村市场，开设实体专卖店，将在全国镇级市场召集约1万个“京东家电专卖店”加盟商，至2017年开设2万家，覆盖40万个行政村。

同时，阿里巴巴与顺丰、“三通一达”等快递企业共同成立的社会化协同物流平台——菜鸟网络宣布将联合物流合作伙伴组成菜鸟联盟，而菜鸟联盟在“村淘”计划中的作用尤为突出。县级以下是我国物流体系的短板，菜鸟联盟的任务就是选择物流企业，搭建物流网络，打通农村物流的“最后一公里”。

苏宁的行动紧随其后。2016年5月，苏宁宣布了其发展“销售、纳税、就业、服务、造富”在当地的“五当模式”，目标是希望打造农村经济发展的电商生态圈，助推各地形成农业产业化、农产品品牌化和人才专业化的“三化模式”发展。据悉，截至目前，苏宁已建设了2000多家苏宁易购服务站，并上线了400多家地方特色馆。

农村各类经济主体与大型电商企业协调发展的格局初步形成，为农村特别是贫困地区的经济发展、增加农民收入和改善人民生活发挥着积极作用。

·案例：京东“跑步鸡”项目

“跑步鸡”项目是京东集团开展的创新型电商扶贫项目，将鸡雏交由已在扶贫办建档立卡、征信记录良好的贫困户进行散养，科学记录每只鸡的自然生长周期，养殖4个月以上上市销售。结合智能监控、批量屠宰、加工运输等环节，为消费者提供绿色健康的“跑步鸡”食品，不仅帮助贫困户脱贫致富，也体现了京东社会责任与品质生活的企业理念。2016年5月，“跑步鸡”扶贫养殖贷款试点项目在河北省武邑县启动。目前，1万只“跑步鸡”已经出栏。经初步测算，除去成本，贫困户每只鸡赚取30元左右，平均每户增收3000元以上。

在扶贫“跑步鸡”的营销过程中，通过前期的养殖、屠宰环节，确保在纯天然、无污染的环境下，“跑步鸡”成长为天然无公害的肉鸡，以每只188元的价格，通过京东自营销售。扶贫“跑步鸡”一经销售，虽然价格是市面普通肉鸡价格的五六倍，但依然被一抢而空。一方面，消费者信赖京东品质电商的理念，相信京东的扶贫“跑步鸡”质量安全。另一方面，通过消费扶贫理念的传播，越来越多的消费者认可“扶贫没有旁观者”，愿意通过购买、消费贫困地区的产品，支持国家扶贫工作。

通过扶贫“跑步鸡”的试点，证明打造绿色放心食品、塑造农业知名品牌、回馈贫困家庭的模式是有效果的。下一步，京东计划在国务院扶贫办的指导下，在江苏、河北、贵州等省，继续扩大扶贫“跑步鸡”的试点范围，并在此基础上，试点扶贫游水鸭等更多精准扶贫项目，覆盖更多的贫困家庭，建立全产业链扶贫的新模式。

·农村金融需求巨大

对于农民，除了渴望便捷的基础金融服务外，他们还迫切地希望解决在发展产业时缺乏资金、技术、能力的难题。为了让各类“三农”客户特别是贫困农民贷款进得来、贷得到、办得快、还得起，2014年的中央一号文件提出加快农村金融制度创新，将其作为全面深化农村改革的一项重要任务进行部署，明确提出强化金融机构服务“三农”职责，发展新型农村合作金融组织，加大农业保险支持力度。

目前，针对农村的金融模式如雨后春笋般涌现。邮政银行自2007年正式挂牌以来，搭建“银政、银担、银保、银企、银协”合作平台，破解贷款难、贷款贵的难题。同时，采用因地制宜地创新抵、质押担保方式，先后将大型农机具、大额农业订单、涉农直补资金、土地流转收益等纳入抵、质押物范围，形成了农户贷款、新型农业经营主体贷款、涉农商户贷款、县域涉农小微企业贷款和农业龙头企业贷款等10条产品

线。

除了邮政银行，还诞生了其他一些提供定向金融服务的企业。这些企业多年来深深植根于农村生产、流通、消费领域，积累了海量的农户交易数据，这些数据如今变成了企业重要的资产——大数据资源。凭借大数据对农户信用的判断能力，这些大型涉农企业纷纷涉足农村互联网金融业务，为农户提供信用贷款，如大北农的农银贷、农富贷等产品，村村乐的村村贷、村村融等产品。这些平台为千家万户的农民搭建了对接市场的大通道，解决他们在生产后连通市场的问题。

数字农业的发展趋势

·由单一数字农业技术向数字集成化、高度自动化方向发展

数字农业成为转变农业发展方式的重要手段，由现在的单一数字农业技术向数字集成化、高度自动化方向发展。数据分析、处理能力是数字农业发展的核心，研究农业大数据智能学习和分析模型系统是未来数字农业发展的关键之一，应利用人工智能、数据挖掘、机器学习、数学建模等技术，解决我国当前数字农业领域需要解决的实际问题，并最终形成数字集成化、高度自动化的数字农业决策系统。

·由信息资源分散化向农业数据资源共享协作化方向发展

农业大数据是数字农业发展的基础，借鉴国外数字农业的发展轨迹，农业数据资源共享协作化发展是未来数字农业的发展趋势之一。创新数字农业收集、加工、处理、共享协作机制，把各涉农机构的信息资源有机整合，统一规划，统一制定标准，统一规范，逐步形成公开、共享、流动、畅通的数字农业资源体系，为农业生产经营主体提供更加权威、准确、丰富的服务。

·由农业服务方式单一化向数字农业服务定制化方向发展

数字农业技术的研发、应用和推广的最终目的是服务于广大农业生产经营主体，因此，数字农业服务定制化是未来数字农业的发展趋势之一。以农业生产经营主体的需求为切入点，不断完善数字农业平台的服务功能，制作订单式的农业农村数字服务模式，为农户量身定制符合实际需求的服务套餐，推进农业服务方式的便捷化、个性化和互动化。

网络零售

我国的网络零售起步较晚，但发展迅速

我国的网络零售起步不算早。早在1995年，美国的亚马逊和eBay就已上线，欧洲的奥托（Otto）和雅高（Argos）等零售商也于同年开始涉足网络零售。而我国最早的一批电商（当当网、8848、易趣网等）均诞生于1999年，晚于欧美发达国家四年时间。我国两大龙头电商——淘宝和京东商城的成立时间则更晚，分别是在2003年和2004年。

尽管起步较晚，但我国的网络零售发展得很快，并后来居上。目前，我国拥有世界上数量最多的网民，网络零售额在2013年首次超越美国，位居世界第一位。根据国家统计局的数据，2016年，我国网上商品零售额达4.2万亿元，增长25.6%，占社会消费品零售总额的12.6%。eMarketer预计，我国将逐步拉大对美国的规模优势，到2018年，网络零售额占全球的比例将提高到40%。

互联网促进流通体系发展提质增效

互联网是一种先进的生产力，通过赋能零售业，可以极大地降低流通成本，提高经济运行的效率。

·网络零售具有更低的运营成本

相较于实体零售商，网络零售商的运营成本更低。以2014年综合运营费用率来看，基于纯电商模式的京东仅为12%。国美、苏宁、永辉超市、大商集团、高鑫五家线下零售商（含以线下为主的零售商）的平均水平高达17%。其中，国美和苏宁具有一定比例的电商业务，它们的综合运营费用率相对较低，分别为16%和15%，低于五家零售商的平均水平。在其他三家线下零售商中，永辉超市和高鑫的综合运营费用率分别为17%和19%[1]。

由此可见，互联网是降低零售企业运营成本的关键元素，综合运营费用率高低的基本规律是：纯电商＜以线下为主的零售商＜线下零售商。从其他年份的分析中也得出类似的结论，网络零售的成本优势十分明显。这些节省下来的成本可让利给上游供应商和下游消费者，促进产业链的共同繁荣。

·网络零售具有更高的运行效率

对零售企业来说，库存周转天数和账期是衡量企业运行效率最重要的两个指标。网络零售商在这两个指标中的表现均远远超过线下实体店。

基于纯电商模式的京东和亚马逊的库存周转天数较低，2013年分别为34.2天和45天。国美和苏宁是线下零售商中的佼佼者，它们的库存周转天数分别为60天和72天，远高于纯电商。

网络零售商的账期更短、资金周转更快。基于纯电商模式的京东和亚马逊在2013年的账期（应付账款周转天数）分别为42.2天和95天，而以线下为主的国美和苏宁 [2] 分别为136天和142天，远高于网络零售商 [3] 。

·网络零售具有线下实体店铺难以比拟的优势

除了成本更低、效率更高外，网络零售还具有一些独特的优势，体现在以下三个方面。

1.网络零售有利于全国统一市场的形成。受到体制性和地区保护主义等因素的制约，我国的线下零售商一般是区域性的，鲜有业务范围覆盖全国的零售商。例如，隶属朝阳区国资委的京客隆，其门店主要分布在朝阳区，朝阳区的门店约占总数的一半。前身为海淀区副食品公司的超市发也有类似的情况，其门店主要分布在海淀区。仅就北京一座城市而言，区域分割就十分明显，全国统一市场则更难建立。互联网可以有效突破地理空间的制约。以京东为例，京东涉足电商13年，自营业务就已覆盖全国2660个区县 [4] 。网络零售可加快促进全国统一市场的形成，有利于我国零售企业做大做强。

2.网络零售具有无限大的“货柜”，具有海量的可售商品数量。网络零售商的SKU（库存量单位）可达千万，甚至上亿规模，这是任何一家实体商店都难以企及的。因此，网络零售商可以在更大的范围内满足人们的需求。

3.网络零售商的房租成本更低。实体店铺的基本逻辑是在人流大的地段开设门店，这样有利于提升销量。但繁华地段的房租成本较高，还会面临交通拥堵等问题。网络零售商没有实体店铺，一般是在郊区建设大型仓库，租房成本更低。

拥有大量的自然人网店是我国特有的现象

B2C（商对客）是国际网络零售的发展主流。由于我国的零售主体发展不充分，长期以来C2C（客对客）占据网络购物市场的大部分份额。随着人们生活水平的提高，消费升级提速，消费者开始由关注价格到更加注重品质，更加注重用户体验，B2C获得了快速增长。但是，目前C2C仍然占有45%的份额[5]。

拥有大量的自然人网店成为我国特有的现象。大量的消费投诉，以及销售假冒伪劣商品、侵犯知识产权、刷单等违法行为集中于自然人网店，引发的国际知识产权纠纷和非议也较多。虽然开设自然人网店需要在第三方平台上实名登记，但由于监管部门长期无法掌握相关主体的信息，即便找到了违法经营者，也常常因为工商执法人员无权进入民宅而无法取证执法。违法成本极低，执法成本极高，致使自然人网店的违法行为长期得不到有效治理。鱼龙混杂的市场主体加剧了低价低质的无底线竞争，导致劣币驱逐良币。

自然人网店可不经工商登记，在网络零售发展的初级阶段发挥了积极作用。经过十几年的发展，我国网络零售的发展形势和条件都发生了重大变化，已由市场培育期进入规范发展的新阶段。商事制度改革专门针对网络经营放宽了经营场所的限制，注册资本也由实缴改为认缴，且省去了验资费用，网店注册更加便利，自然人网店放水养鱼、培育市场的历史使命已经完成。同时，大量企业化运作、但以自然人名义从事网络零售业务的网店，并不承担纳税义务和企业责任，造成了不公平的市场环境。

面对新形势，着眼长远发展，立足于构建公平竞争的网络市场环境，线上线下规则应当平等，网店无须办照的特殊规定不宜长期延续。建议合理设立工商注册的门槛，对未达到门槛的小卖家可暂不进行工商注册，对达到门槛的卖家必须按国家要求进行工商注册。

网络零售发展的新方向

通过对传统流通体系的改造，网络零售实现了快速发展。未来，网络零售将进一步突破线上和线下之分，突破时空的制约，从而实现更大的发展。

- **O2O**促进线上线下深度融合，推动流通体系转型升级

过去十几年，我国零售业走的基本是一条线上和线下相割裂的道路，纯电商和实体零售是两条平行线。电商和实体店有着各自的优势和不足，两者只有紧密结合才能更好地为消费者服务。线上线下深度融合成为大势所趋，O2O时代正在到来！

在O2O模式下，网络零售可以充分利用传统零售给消费者带来的体验感和品质服务方面的保障，提高自身对于流量的吸引力。同时，传统零售也可以充分借助网络零售的大数据优势，实现精准营销，为消费者提供更加便捷的服务，解决用户停车、排队埋单等困扰。这种模式通过整合线上线下的资源，实现了线上线下协同发展，优势互补，为用户提供了更好的购物体验，适应了消费需求的变化。

·生鲜电商成为重点发展品类

网络零售的品类发展基本遵循了由标准化商品向非标准化商品的发展路径。在网络零售领域，图书是最标准化的商品，早期的电商多以图书起步，如亚马逊、当当等。当前，图书、手机、电脑、家电、干货食品、酒水、日化、服装等比较标准化的商品，其网络零售的程度较高。那些非标准化的、个性化的商品还具有较大的机会。生鲜产品的标准化程度低，流通损耗大，对团队选品和配送能力有非常高的要求，是未被有效互联网化的领域之一。生鲜同时是高频刚需产品，这决定了生鲜电商具有非常好的发展前景。经多年的市场培育，生鲜电商快速发展的外部条件日益齐备。电商巨头开始纷纷发力生鲜市场，基于供应链的模式创新层出不穷，生鲜电商迎来了爆发期。

为适应生鲜这种特殊商品，电商在运营上均做了很多改变，如布局冷链、提高配送速度等，但总体而言仍是以传统商品销售的方式来做生鲜的生意。随着移动互联网的快速发展，一种崭新的生鲜电商模式在2014年前后迅速爆发，并取得了积极进步。这种模式最明显的特征是极速送达，他们把传统商品当日送达、次日送达的配送速度提高到1~2小时送达。

极速送达的背后有轻重之分。轻资产模式基于线下实体店的已有库存，为周边的消费者提供生鲜产品的快速配送，是一种代购服务，以Instacart和京东到家为代表。重资产模式深耕产业链，通过产地直采、严格品控、自建冷链等手段，全程掌控生鲜的流通过程，保证良好的品质和用户体验，以每日优鲜为代表。

·农村电商助力精准扶贫

农村电商在扶贫减困过程中发挥着越来越重要的作用。贫困地区的农民依托农村特有的资源优势，借助网络零售等工具，快速实现脱贫致富。我国政府对此十分重视，2016年10月，网信办、国家发改委、国务院扶贫办三部委联合发文《网络扶贫行动计划》，京东、阿里巴巴、苏宁等公司积极响应，网络扶贫发展如火如荼。

在全国各地的电商扶贫实践中，探索出来许多成功的案例，带动了贫困地区经济的发展，切实提高了贫困群众的生活质量，为其他贫困地区脱贫致富提供了宝贵的经验。比如，2016年“全国电商扶贫示范市”陇南市实现了新增网店1715家，农产品的网络销售额达到30.35亿元，对贫困群众的人均收入贡献额达到620元。在电商扶贫过程中，陇南市许多经营主体直接为全市贡献就业岗位5.7万个，其中吸纳贫困户就业1.4万多人，有效缓解了贫困群众就业难的问题。陇南市逐步形成了贫困农户创业型、能人大户引领型、龙头企业带动型、乡村干部服务型等农村电商建设形式，并通过与贫困户建立利益联结机制，形成了“一店带多户”“一店带一村”“一店带多村”的电商扶贫“陇南模式”[6]。

·微商、网红等社交电商蓬勃发展

社交电商的优势在于可以及时了解用户的需求，实现精准营销，从而实现较高的流量转化率。由于买卖双方存在社交关系，消费者的黏性和忠诚度大大提高，产品的复购率也相应提高。社交电商的出现，使得购物趋向于场景化，在与人社交、娱乐的互动中产生需求、解决需求，极大地提高了用户购物的体验感，更好地适应了消费者消费观念的变化。

社交电商的典型代表是微商和网红，2016年微商和网红两种模式都实现了较快的发展。微商和网红分别代表了目前社交电商的两种发展方向。微商大多是建立在强关系的基础上，其社交关系多是线下关系的线上化，也就是所谓的“熟人经济”，用户之间的联系比较密切，黏性比较强。网红则代表了一种弱关系，网红与粉丝之间是开放、交互的关系，在去中心化的信息传播过程中，网红凭借自身特点吸引粉丝、沉淀粉丝，从而积攒流量。这两种经济模式都是依靠社交关系创造流量，之后再将流量导流到电商，从而完成变现。

·科技物流引领电商物流变革

技术不断推动物流领域的革命。当前，以人工智能技术为代表的高科技正在引领物流领域的变革。

机器人技术正在改变仓储这个劳动密集型行业，亚马逊走在了应用的前列。亚马逊在2012年收购了Kiva Robotics公司，获得了先进的仓库机器人技术。亚马逊将该公司更名为Amazon Robotics，从2014年开始把Kiva机器人部署到物流中心，把Kiva机器人和雇员搭配在一起，完成仓库中的货物搬运工作。未来，亚马逊将在所有新建物流中心启用这项机器人技术。虽然Kiva机器人的价格昂贵，但能极大地提升仓储效率。物流咨询公司MWPVL称，在仓库中使用Kiva机器人，亚马逊每发送一件商品可节省21.3美分，共节省了48%的成本。瑞银分析师则估计，Amazon Robotics每年可以给亚马逊节省大约9亿美元的人力成本。除此之外，生鲜电商Ocado、沃尔玛、京东商城也公布了仓储机器人项目。

在配送环节，无人机是最具应用前景的技术。继亚马逊和谷歌之后，2015年京东、顺丰、新加坡邮政等公司也宣布了无人机计划，以提高配送效率，降低配送成本。在其他技术方面，亚马逊申请了途中进行3D打印服务的送货卡车专利，谷歌已经获得了一项运送快递的自动驾驶卡车的技术专利。

[1] 数据来源：《网络零售相较于实体店铺的优势》，中国信息化，2015年7期。

[2] 国美和苏宁的应付账款包括应付账款和应付票据。

[3] 数据来源：《网络零售相较于实体店铺的优势》，中国信息化，2015年7期。

[4] 数据来源：京东集团官网，2017年3月。

[5] 数据来源：易观千帆。

[6] 《电商扶贫的甘肃名片：陇南电商扶贫经验全解密》，甘肃精准扶贫，2017年2月13日。

第八章 加快促进公共服务的数字化转型

数字技术不仅促进制造业、农业、零售业等传统行业转型升级，还在加快赋能教育、医疗和交通等进入壁垒较高的公共服务行业的转型步伐，以改善民生。

数字教育

随着信息通信技术的发展，以及应用范围日益扩大，互联网的普惠、便捷、共享的特性已经逐步渗透到教育领域，助推教育全民共享、全面共享，促进教育公平，激发个性教育，重塑教育业态。

数字技术带动数字教育发展浪潮

各国因经济发展水平、人口发展基础、教育普及程度、基础设施配备等不同，教育发展水平参差不齐。从全球范围看，在以互联网为代表的新技术的推动下，教育产业正逐步朝着数字化、智能化的方向发展。

·人工智能+教育：开启数字教育新模式

随着人工智能技术的不断成熟，人工智能与教育行业结合得也更加紧密。以人工智能为核心的教育科技开始从数据采集（语音识别、图像识别、传感器等）、数据处理（语义识别、大数据、自适应、认知计算、情感计算等）和人机界面（AR/VR、机器人、3D打印）三方面与教育行业开展深度结合及应用，逐步提高教学的智能性及互动性。融合应用主要集中在作业自动批改、拍照搜题类在线答疑、智能测评和个性化学习四个方向。虽然目前结合点较为分散且大多数产品尚处于探索阶段，但已有部分产品开始投入应用，接受市场的验证，并取得了较为显著的成效。

另外，随着更多维度和更大量级的数据采集与数据汇聚，更高效的数据处理方法，以及更具互动性的人机界面的发展，今后人工智能在教

育领域将形成点面结合的产品演进模式与系统化、智能化的产品应用潮流，人工智能将不断革新传统教育的学习范式，开启数字教育新模式。例如，从学习者角度出发的自适应学习系统将为学生生成智能化的学习内容，通过大数据分析与数据反馈，制定个性化的学习方案；从教学者的角度出发，依托人工智能实现口语语音测评、学情智能测评、虚拟学习助手等应用，有效提升教学反馈，提高教学质量。

·**VR/AR+**教育：推动数字教育新变革

未来教育的发展，面临学习环境和学习方式两方面的挑战。在学习环境方面，人们关注的目光和焦点转向更高层次的学习体验，如有没有长久的教学吸引力、动态友好的学习内容，能不能实现教师、学生、环境多维交互。从学习方式来讲，线下课程进度固化，内容更新缓慢，限制了学习的主动性和创新活力，而线上碎片化的学习信息往往无法形成完整的学习体系。

日臻成熟的VR/AR技术与应用能够更加无缝地融合数字环境，建立平衡有深度的学习框架，带来更加沉浸式的体验，提供更丰富生动的线上教育场景和“实操”机会，优化学习者的学习方式，改变学习习惯，甚至改变学习者的思维方式，影响他们对自我、世界和时空的看法。例如，教师讲授星空、星系，学生戴上虚拟现实头盔，能更好地体验场景且直观感知。沉浸式教学极大地提高了学习效率，医疗手术、模拟驾驶、现场救援等都可以利用VR设备降低实训成本和风险。VR/AR还能够百分之百地还原三维立体影像，学习设计类、建筑类内容的人的学习效率将大大提升。

·**STEAM**教育：传播数字教育新理念

STEAM教育是集科学（science）、技术（technology）、工程（engineering）、艺术（art）和数学（mathematics）多学科交叉融合发展的综合性教育，提倡“动手动脑的探索式”学习过程。STEAM教育重实践、重跨界、重创新的特点尤为突出。人工智能、VR/AR、3D打印技术与STEAM倡导的教育方式相结合，能使小学、初中、高中各个阶段的学生在更多的智能化场景中锻炼逻辑思维，提高动手能力，培养创新精神，开启素质教育新模式。

未来，基于人工智能与VR/AR的仿真实验室，基于高级机器人和3D打印技术的陪伴与教学机器人产品，以及基于认知计算的复杂决策辅助系统，都将帮助学生在游戏化的学习体验中培养逻辑思维和动手能

力，真正从智能交互的角度完成多学科、交叉融合的探索式学习过程。例如，现在已有提供编程类应用程序的STEAM教育产品面市，学生可以通过拖拽、点击、画图等方式，用最简单的可视化编程语言对机器人的行为进行编程，并下达指令。

各国普遍重视数字教育发展

在新技术的引领下，教育产业的数字化程度正成为各国数字化普及程度的重要体现。提高教育数字化，是各国普惠民生、改革创新教育产业的重要举措。在经济合作与发展组织国家中，数字教育是数字战略的一个重要内容，其目标是促进信息和通信技术在教育中的利用，提高教育系统的有效性，并确保基本和高级的信息与通信技能发展，重点放在发展基础设施以推广信息和通信技术相关的课程、教师培训，以及发展在线学习环境。

在美国，主流的K12 [1] 在线学习已经基本由各个州或学区主管部门推进，且都有相应的法规和标准。“学校及图书馆项目”计划每年投资39亿美元给学校和图书馆以提供稳定的高速宽带。2014年，美国联邦通信委员会提供了高额的项目资金，以缩小学校和图书馆在支持个性化学习的宽带连接与硬件上的差距，特别是在农村地区，并尽量增加人们能负担得起的高速连接宽带的数量。

澳大利亚的全国数字经济战略旨在为注册的培训机构（RTO）、大学和更专业的教育机构提供链接，以在创新和提供灵活的教育方式上发展与协作，将在线学习资源扩展到家庭、工作场所和公共设施，为学生和其他学习者提供在线的虚拟学习机会，具体包括：完成数字课程的开发；与公司合作推动数字教育的发展，鼓励人们使用虚拟课程学习或教育学生。

英国的信息经济战略描述了一系列促进信息和通信技术在教育中应用的措施，以确保人们拥有基本的信息和通信技术水平。它还呼吁成立一个结合供求双方的技术小组，以制定数字技术战略，包括扩大大型开放式网络课程（MOOC）所带来的好处，对工人进行再培训，进行数字扫盲。此外，还包括鼓励私营部门和教育机构支持提升与电脑科技相关的毕业生的就业率，缩短电子技术的学徒期。

在印度政府大力推动“数字印度”国家战略的背景下，印度数字教育增长率居全球首位。移动技术和云计算的出现，以及新兴人口的不断增

长和市场对熟练劳动力的巨大需求，驱动印度数字教育市场快速发展。数字教育是继网络零售之后，印度互联网产业发展的下一个重心，预计在2017~2018年将达400亿美元的规模。

数字技术助力中国教育腾飞

中国教育长期面临着资源分配不均、投入产出失衡、素质教育水平较低等困境，在国家政策的大力支持与引导、数字经济的催生与带动等众多因素的作用下，互联网与教育领域逐渐渗透融合，形成数字教育新业态，并在优化教育资源配置，促进教育公平，尊重学生个体差异，满足学生个性化需求，突破学习时空限制，加快教/学方式变革，丰富学科内容上取得了显著成效。随着全民学习、终身学习、个性化学习的理念日益深入人心，以互联网为载体的信息通信技术为传统教育的创新改革带来崭新的机遇。

·政府鼓励数字教育发展

《教育信息化十年发展规划（2011—2020年）》《关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》《教育信息化“十三五”规划》等系列政策文件都表明，教育信息化已逐渐成为教育现代化指标体系的重要指标。现在与未来，我国仍将扎实地推进教育信息化，借力互联网推进教育领域的综合改革，积极创新发展数字教育新业态。我国目前的教育信息化及数字教育建设，继续保持以政府为主导，以学校和企业为主体的发展模式，学校积极应用“三通两平台”和最新的数字教育资源，传统教育机构、教育科技公司、互联网企业等则侧重数字教育平台、数字教育应用的研发。

·数字教育理性探索发展模式

互联网技术尤其是移动互联网的迅猛发展，使越来越多的互联网公司进入教育领域，显著激发了市场活力。2014年，在线教育爆发热潮。2015年底，近七成的企业面临亏损，教育O2O严重遇冷，行业开始回归理性。2016年，在政府继续加强教育信息化基础设施建设的同时，企业也逐步探索在线教育的发展模式，寻求创新与突破。艾瑞咨询的数据显示，2016年我国在线教育市场规模已达1560.2亿元，同比增长27.3%。未来几年，在线教育仍将继续保持20%左右的增速稳定发展，以大数据、云计算、人工智能、AR/VR为代表的新技术应用，将越来越创造性地突破教育外延，促使线上线下融合加深，让互联网重塑传统教育逐步成为可能。

·移动数字教育大幅增长

随着互联网应用技术的普及，中国在线教育用户的规模持续稳步增长。尤其是随着移动互联网技术的广泛应用、4G网络的深入普及，互联网教育的移动规模大幅增长，仍具潜力。中国互联网络信息中心公布的第39次《中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至2016年12月，中国在线教育用户规模达1.38亿，年增长率为25.0%；在线教育用户使用率为18.8%，在2015年的基础上增加了2.7个百分点。其中，手机在线教育用户规模为9798万人，年增长率为84.8%；手机在线教育用户使用率仅为14.1%，增长潜力巨大。

·教育直播逐渐升温

直播技术日渐成熟，并逐渐与教育领域的应用结合，成为数字教育创新发展的新风口。各大传统教育机构、数字教育平台、互联网企业等纷纷布局，为数字教育的模式探索注入了新鲜的活力。数字直播教育与传统教育相比，获取方式更加便捷高效，而且更适合碎片化学习，一对一直播、一对多直播、直播录播相结合等方式也在不断满足定制化的学习需求，沉浸式的学习场景带动了教学互动。教育领域内容为王，优秀且有经验的教师永远是稀缺资源，教育直播让专而精的名师及内容资源得到更为广泛的传播与分享，人人都能享受到与名师面对面、在线互动的机会。

我国数字教育未来发展之路

数字教育的发展对于促进教育公平，实现全民教育和终身教育，追求个性化教育作用巨大。我国数字教育需从制度、技术、模式等多个维度进一步加强探索创新，依托互联网新技术实现数字教育改善民生、增进社会福祉的长远目标。

·营造健康、有活力的市场创新氛围

要加快制定数字教育和数字教育资源质量标准，推动建立数字教育资源的准入和监管机制，完善数字教育资源知识产权保护机制，鼓励企业和其他社会力量开发数字教育资源，研发数字教育产品及应用，形成公平有序、健康、有活力的市场环境，鼓励互联网新技术、新应用在教育领域的创新发展，培育社会化的数字教育资源服务市场，探索建立数字教育管理规范，发展数字教育服务新业态。出台教育数据管理规定，健全安全管理制度，形成教育数据资源开放共享机制，确保网络安全与

教育资源内容安全。

·拓宽数字教育资源覆盖面

要加大对偏远及欠发达地区的教育投入力度，优化资源配置，逐步建立优质数字教育资源的共建共享机制，提高数字教育资源的覆盖水平，加快优质教育资源向农村、边远、贫困、民族地区覆盖，让互联网的便捷、共享真正普惠于人民大众，逐步实现教育公平。要继续推进"三通两平台"建设，巩固"教学点数字教育资源全覆盖"项目成果，完善学校教育信息化设施，加强"无线校园"建设，进一步普及网络教学环境、无线网络全覆盖，完善国家教育资源公共服务平台，推动形成覆盖全国、互联互通、协同服务的数字教育资源公共服务体系。

另外，对于教育数字化、网络化水平程度较高的地区，鼓励学校利用大数据技术开展对教育教学活动和学生行为数据的收集、分析与反馈，为推动个性化学习和针对性教学提供支持。继续推动与支持各级各类学校建设智慧校园，综合利用互联网、大数据、人工智能和虚拟现实技术探索未来教育教学的新模式。

·推动线上线下教育相结合

在数字教育中，互联网是主要载体，线上化、互联网化是手段与工具。同时，教育行业内容为王，优质的教学内容与师资力量是关键，线下的教学互动仍是重点。要使线上线下有机结合，鼓励学校和地方通过与具备资质的企业合作，推动在线开放资源平台建设和移动教育应用软件研发。整合各类优质教育资源，推进资源普遍开放共享，加快推动线上线下相结合的教育服务模式和学习方式的变革。

从在线教育的细分领域来看，中小学教育市场发展迅速，在线职业教育需求旺盛。中国互联网络信息中心公布的第39次《中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至2016年12月，在线教育重点细分领域中，中小学教育的用户使用率最高，达53.4%，年增长15.7%，用户规模为7345万人，年增长76.9%。要继续完善中小学互联网设施，为高清直播课程等在线教学方式提供基础，提高在线教育产品的使用率。要推进线下培训，辅之以在线题库、在线作业、在线复习等有效方式，线上线下相结合以达到更好的培训效果。另外，随着中国经济的转型升级，人才结构性矛盾越来越突出，高层次的技术技能型人才的数量和结构远不能满足市场需求，在线职业教育潜力无限，要针对用人单位的实际需求，设计个性化课程，满足用人单位对员工知识、技能的需求，提高培训效

率，减少培训成本。

数字医疗

医疗作为最基本的民生需求，直接关系到人民群众的健康安危，在数字民生领域占据非常独特的地位。新型信息技术渗入传统医疗行业，必将掀起变革风暴，重塑医疗健康的新生态。

全球数字医疗的六大趋势

·以优化工作流程为基础

通过信息化手段实现医疗服务的数字化、智能化和自动化，优化就诊过程中的工作服务流程，从供给侧释放医生劳动资源，在一定程度上缓和医疗资源的供求失衡矛盾，将成为中短期内数字医疗行业的发展方向。

在美国，患者通常需要花上几周或几个月才能预约上某项医疗服务，中国“看病难、挂号难”的问题也十分突出。医疗资源供不应求是一方面，但传统工作流程不完善也是消耗医疗资源的一大杀手。根据美国医学协会（AMA）的统计，医生需要用比看诊多出一倍的时间将患者数据输入电子病历。未来数字医疗技术会提供更加智能的数据录入方式、更加灵活的医患沟通途径、更加全面的数据监测方法，颠覆传统的医疗工作模式。谷歌DeepMind团队的Streams产品只需要几秒钟便能查看存在急性肾脏损伤风险的患者的验血结果，并优化治疗方案。Augmedix利用谷歌眼镜将患者数据远程输入电子病历，HealthTap实现随时随地的医患互动，WelkinHealth促进形成慢性病监控护理平台，改善医患沟通模式。支付宝、微信也已经在很多医院实现网上挂号，广州妇女儿童医疗中心实现“先就诊后付费”流程，缩短了就诊时间。未来数字医疗技术还将提供更加全面科学的决策支持和人工智能分析工具，减少医护劳动力成本，实现医疗服务的全面自动化、智能化发展。

·以开放医疗数据为途径

数据作为信息社会底层的资源，在未来数字经济中将发挥越来越基础性的作用。通过开放医疗健康大数据资源，激发社会各界的创新活

力，对深入挖掘数据价值、真正释放数据医疗活力具有十分重大的意义。

过去几年，在医疗信息化的推进过程中，医院机构、电子病历、智能终端等数字化健康数据采集已初步成型。预测到2020年，医疗数据资源将达到40万亿GB（千兆），其中80%将是非结构化的数据。如何集成、分析、应用这些海量数据，挖掘数据背后的价值将是未来数字医疗从业者的研究重点。美国食品药品监督管理局（FDA）于2014年6月启动了openFDA计划，开放2004~2013年提交至FDA数以亿计的药物不良反应、药疗差错报告、药品召回和药品标签等信息，移动端应用程序制造商、网页开发人员、数据可视化专家以及研究工作者通过应用程序编程接口（API）就可以非常方便地提取数据用于挖掘分析。数据资源的开放在很大程度上激活了社会各界的创新活力，社会资本、科研团体及个人都积极以众筹、众包、众智的创新模式加入医疗数据分析。谷歌DeepMind与伦敦帝国理工学院和伦敦皇家自由医院展开合作，将机器学习技术推向健康保健领域。IBM Watson与全球知名的MSKCC癌症中心合作，目前已有21家中国医院应用IBM Watson肿瘤解决方案。Evidation Health、Human API和Validic等初创公司也在尝试集成第三方医疗资源，促进大规模、高效率的临床试验。由此可见，医疗数据资源的开放共享，不仅是信息资源的公开化，也是一种联合各界专家和社会力量的协同创新。

·以医疗价值导向为指引

对于任何医疗系统而言，追求更好的医疗服务质量是全民基础性的医疗保障需求。以固定成本获得最佳疗效的市场竞争规则，将重塑全球医疗市场的价值导向，为数字医疗行业的健康可持续发展保驾护航。

当前医疗体系以医疗数量等同于医疗价值，以手术药品或收费服务为基础的支付和供应系统高度分散，公共费用和私人支付、医院以及行业间缺少协调，导致全球每年约有20%~40%的医疗资源被浪费。在各国努力控制医疗成本的大趋势下，未来医疗体系将越来越多地关注医疗“价值”，即以一定的成本获得最佳疗效，推动医疗市场的竞争规则向“基于疗效竞争”的方向转变。疗效竞争相比数量竞争，优势在于将竞争焦点放在对患者真正重要的事情上，即提供高性价比、高质量的医疗服务，这才是所有医疗体系存在的根本。2015年，美国卫生和公众服务部（HHS）制定了目标：到2018年底，通过替代支付模式将传统50%的医疗费用，或者收费服务、医疗社保与质量或价值相绑定。新的激励措

施将用于奖励优质的医疗服务，而非单一注重数量。英国国家健康体系（NHS）也汇集当局、医疗及相关支持服务供应商、住房服务、公共卫生和其他机构的力量，采取进一步措施提供更好的综合性医疗服务。通过实现患者疗效数据的透明化，统筹优化激励机制，让医疗服务的支付者、提供者、制造商和患者为同一个目标共同努力，也让市场能够有效地在管理成本和服务质量之间进行平衡。

·以数字平台为抓手

全球数字医疗产业正处于成长期，市场规则及行业主体尚不稳定。我们应以平台经济为依托，整合产业资源与市场资源，构建良性的生态环境，为数字医疗企业提供更为广阔的发展空间。

数字医疗颠覆传统医疗虽是大势所趋，但前路曲折。2017年，美国数字医疗的融资额度预测将达到65亿美元。当数字医疗创业公司加速融资时，正有一大批公司成为僵尸公司。脱颖而出的新创业公司越来越少，未来能存活下来的也许更少。据埃森哲预测，在它研究过的900个数字医疗项目中，未来20个月将有半数以上无法获得新一轮融资，面临死亡风险。当前市场局势未定，取胜的关键在于想方设法将自己置于数字医疗生态系统的中心，通过拓展公司业务边界，将数字医疗的用户、商业模式和硬件设备都整合到自己的平台网络中。目前美国数字医疗初创公司手中握有将近1700项专利，聚拢了来自谷歌、微软、雅虎的顶尖技术人员，大型传统医疗信息技术公司对此虎视眈眈，成为秃鹫投资者，通过买进财务困难的初创公司的革新产品，拓展业务边界，从而赚取回报。St. Jude Medical通过收购CardioMENS，获得了FDA认证的心衰监护仪产品专利。高通生命收购HealthyCircles获得了相当多的技术人才。未来企业要想在数字医疗行业立于不败之地，必须聚拢更多的人才、技术、产品、创新资源，以平台经济为抓手，汇聚更多的参与者加入平台网络，构建良性的生态环境，协同创新，互利共赢，方能带来巨大的回报。

·以医生多点执业为突破

医护人员的多点执业，切合医疗行业虚拟化及去中心化的趋势。促进专业劳动力资源流动，将在中短期内缓和医疗资源供需失衡的矛盾。

伴随着全球人口老龄化、慢性病规模增加等外部挑战，加之医疗专业门槛高、从业人员少、薪资激励机制不明、医患矛盾激化等内部挑战，医护人力资源的供给相对需求而言，存在相当大的缺口。完善医生

多点执业制度规范，可有效缓解人才供给压力，医疗保健企业也将有更多的机会接触优秀人才和合作伙伴。

目前，美国联邦政府医学委员联合会已在全美18个州颁布立法，允许医护人员签定州际执照契约。英国医师多点执业是“四加一”模式，公立医院医生每周5个工作日内4天在医院工作，剩下1天可以选择在其他医院或者基层医疗机构行医。澳大利亚公立医院的非全职医师允许到国立医院和私立医院以兼职的形式执业，通常一位医师可以同时在三四家医院执业。德国法律允许代理医师到被代理医师的执业地点从事代理医师业务，开业医师还可以在特定时间（如下班后）提供门诊和急诊服务。

随着各国医师多点执业制度的完善，依托于互联网、社交媒体等的新型医疗模式的能量将被真正激发，互联网远程医疗将突破制度和法律的限制，有效改善当前医护资源供需失衡的问题。

·以个人信息安全为保障

为促进数字医疗行业的稳定健康和可持续发展，以隐私信息安全为基础保障，明确权责界定，完善责任追溯体系，培养企业的数字信任和道德责任十分关键。

数字医疗信息化建设势必打破数据孤岛，走向数据开放共享，让数据在“流动”中发挥真正的价值。但如何驱动数据的有序流动、合理利用和安全分享是业界非常关注的问题。据调查，从2013年至今，有85%以上的医疗行业曾因黑客攻击，导致病人数据泄露。欧盟和美国都对个人健康医疗信息进行了立法保护，且在近十年中都因互联网技术的迅速发展，颁布了新的法律以适应新的情景和需求，主要包括美国2003年生效的《健康保险携带和责任法案》（HIPAA）隐私规则和安全规则，2013年生效的HITECH Omnibus Rule，以及欧盟2015年颁布的《一般数据保护条例》，强调个人对于自己的健康医疗信息拥有支配权、决定权和控制权。《中华人民共和国网络安全法》也于2016年11月7日通过，于2017年6月1日正式施行。数据流动的背后，伴随着巨大的商业利益，完善数据保护立法，明确数据使用过程中的权责界定，结合各国信用体系建设，完善对违法违规行为的责任追溯体系十分必要。同时，企业也应该努力培养数据使用过程中的道德责任，完善自身网络及数据安全建设。品牌声誉与市场信用来之不易，一旦发现将个人信息流向第三方经纪商获取回报，企业将彻底失去消费者的信赖。

我国数字医疗创新的发展方向

·鼓励信息技术应用创新和新业态培育

积极鼓励数字医疗技术研发，推进产品创新及临床应用，加强疑难疾病等重点方面的研究。推进基因芯片和测序技术在遗传性疾病诊断、癌症早期诊断和疾病预防检测中的应用，推动健康医疗相关的人工智能、生物三维打印、医用机器人、可穿戴设备以及相关微型传感器等技术和产品在疾病预防、卫生应急、健康保健、日常护理中的应用。积极鼓励社会力量创新发展健康医疗业务，促进健康医疗业务与大数据技术深度融合，加快构建数字医疗产业链，不断推进健康医疗与养生、养老、家政等服务业协同发展。

·建立健全的分级诊疗系统

结合我国的国情，我们应推进分级诊疗体系建设，促进优质医疗资源有序有效下沉。完善以全科医生为重点的基层医疗卫生人才队伍建设，提高基层医疗卫生人员的服务能力，完善基层首诊、双向转诊、急慢分治、上下联动的分级诊疗模式，以健康医疗服务集成平台为依托，推进大医院与基层医疗卫生机构、全科医生与专科医生的数据资源共享和业务协同，完善远程会诊、远程影像、远程病理、远程心电诊断服务，延伸放大医疗卫生机构的服务能力，有针对性地促进“重心下移、资源下沉”。

·完善数字医疗标准体系和数据保障制度

我们应加快健康医疗数据安全体系建设，确立数据安全管理责任制度，制定标识赋码、科学分类、风险分级、安全审查规则。相关机构应开展大数据平台及服务商的可靠性、可控性和安全性评测，以及应用的安全性评测和风险评估，建立安全防护、系统互联共享、公民隐私保护等软件评价和安全审查制度。同时，加强大数据安全监测和预警，建立安全信息通报和应急处置联动机制，建立健全“互联网+健康医疗”服务安全工作机制，完善风险隐患化解和应对工作措施，加强对涉及国家利益、公共安全、患者隐私、商业秘密等重要信息的保护，加强对医学院、科研机构等的安全防范。

数字交通

数字交通通过打造公平、高效、安全、便捷、环保的交通运输系统，满足数字经济社会中民众不断增长的出行与运输需求，是当今世界交通运输发展的热点和前沿，成为数字经济的重要分支。

数字交通成为全球交通业发展的潮流

数字经济的核心是作为生产要素的数据，智能交通得以发挥作用的关键也依赖于数据驱动的交通管理与服务。数字交通既包括对交通的精细、动态、智能管理与控制，也涵盖了便捷安全的交通出行服务，是数字经济在民生服务与社会治理中的交集，也是工业社会向信息社会转型的过程中具有代表性的行业领域。数字交通最理想的状态是达到人、车、路、环境的全方位综合智能连接。具体而言，数字交通是基于现代信息通信技术，面向交通运输的服务系统，由人、车、路、环境等多个子系统构成，以交通工具、道路、服务信息的收集、处理、发布、交换、分析、利用为重点，通过多层级、多方式、智能化的手段，为交通运输参与者和乘客、货物、运输工具、从业人员等提供高效的互联、最佳的匹配、多样性的服务。

·传统车厂与科技企业从不同方向切入数字交通

数字交通是交通汽车产业与信息通信产业两大基础产业的交集与衍生技术，是一个多技术集成应用的信息系统，汽车企业和信息通信企业从各自的立场发力，以不同的路径塑造智慧交通的未来。一方面，数字技术的发展降低了汽车发动机、变速箱等核心零部件生产的技术门槛，信息科技企业从打造智能化、动态交互的车载操作系统、辅助驾驶、自动驾驶系统以及车间通信系统等层面切入汽车行业。2016年，《福布斯》发布的一份报告显示，特斯拉、谷歌、苹果和优步凭借其强大的运算及通信能力，以及算法和数据挖掘能力，被公认为是未来汽车世界的四大天王，它们对传统车企的倒逼作用已经逐步显现。另一方面，传统汽车厂商则依托动力、操控等优势，重点在无人驾驶、汽车电子等方面发力。2017年，宝马将在慕尼黑测试由40辆无人驾驶汽车组成的车队，随后这一测试项目将扩展至其他城市。

·各国全面布局智能汽车和数字交通

美国是数字交通和智能汽车发展的风向标，其数字交通、自动驾驶政策、V2X（车对外界）强制安装立法等被各国关注。2015年，美国交通部出台了《智能交通系统战略规划（2015—2019年）》，提出实现汽车互联和推进车辆自动化两大战略重点。同时，提出打造更加安全的车

辆和道路，缓解交通压力，增强交通流动性，建设绿色数字交通系统，全面促进数字交通技术的发展与创新。2016年底，美国运输部发布了汽车与汽车联网的强制法规，要求未来生产的所有轻型车辆必须配备车对车（V2V）通信设备。

欧洲同样十分重视数字交通，尤其是有关车联网的技术研发与产业布局，将以车联网为代表的新技术作为产业核心竞争力重点培养。欧盟在“地平线2020科研计划”中，提出发展智能、绿色和综合交通，加速推进车联网的研发。《欧盟未来交通政策白皮书》聚焦道路、公交、铁路、水运等多种路网的合理配置与相互衔接，提出建设高效协同、绿色环保的数字交通运输系统和综合交通枢纽。

《日本综合交通政策体系》为未来数字交通描绘了蓝图，指出要注重交通规划和通行方式的集约化、无缝连接，将公路、航海、航空、高铁等交通方式紧密结合，重视交通资源配置的有效性和环境影响，打造覆盖日本全境的便捷、舒适、绿色、安全的综合交通运输网络[2]。同时，日本政府为了在2020年东京奥运会上向全世界展现一个交通高效、科技发达的日本，正积极鼓励丰田、本田等汽车公司大力支持无人车研发，以便能在奥运会上批量使用。

国际数字交通的发展趋势

·以智能汽车为基础的自动驾驶成为明日之星

智能汽车已经不是传统意义上的交通运输工具，而是融合了智能交互、自动控制、对外通信、人工智能等各类能力的综合型科技产品，同时也成为创新汽车服务的新型硬件载体。智能汽车通过汽车内置的激光雷达、超声波传感器、毫米波雷达、摄像头等，采集汽车内部和外部的信息（已经达到GB级），并通过利用GPU（图形处理器）芯片和神经网络的计算方式，构建汽车智能中枢，实现汽车智能化运行和自动操控。经过小范围展示、研发测试等阶段，智能汽车已经开始在实际道路行驶和测试，一些营运车辆开始在欧美公路上实际路测。例如，墨尔本实现了无人驾驶小型公交车在市区运行。据相关研究预测，2035年前，全球将有1800万辆车具备无人驾驶功能，其中1200万辆具备完全无人驾驶功能。

尽管无人驾驶正在全球范围内持续进行试点和商业化探索，但是在技术、法律等方面依然面临一系列有待解决的问题。首先，智能汽车和

车联网采集的海量数据需要数十个DSP（数字信号处理）芯片进行处理，成本太高。由于大量接入各类联网的传感设备，以及对现有控制系统的改造，智能汽车遭受黑客入侵攻击的可能性大大增加。其次，除了技术方面的问题之外，对交通事故的责任判定也将限制无人驾驶汽车的商业化应用。近期，谷歌公司一辆无人驾驶汽车在开启自动驾驶模式时与交公车相撞，其责任判定尚未明确，成为无人驾驶汽车发展中的一个标志性事件。此外，对于无人驾驶汽车能否实现其愿景，不少人还存有疑虑。《科学美国人》在最新一期的杂志中提出：“无人驾驶汽车无法提高通勤者的效率，只是增加了车辆密度，交通可能会更为拥堵。”

·各国开展自动驾驶立法研究

联合国《国际道路交通公约》是解决道路和汽车交通问题重要的国际条约，过去50多年，基本没有大的修订。2016年3月，《国际道路交通公约》对“驾驶员在车辆行驶全过程中必须完全掌控汽车”的原有规定进行了修订，改为“允许那些应用了自动驾驶技术的汽车参与道路交通活动”。这为智能汽车尤其是自动驾驶汽车融入人类的日常生活铺平了道路。同时，美国国家公路交通安全管理局早在2013年就发布了《自动驾驶汽车的基本政策》，包括内华达等四个州通过了自动驾驶汽车立法，重点聚焦在自动驾驶汽车的测试许可和测试监管。

近两年，联合国的相关机构一直在制定自动驾驶汽车的国际安全法规。预计，相关法规有望在2017年上半年获得通过。2016年，美国国家公路交通安全管理局表示，同意将电脑视为谷歌公司无人驾驶汽车的司机。而且，美国政府已开始着手制定涉及无人驾驶汽车的全国性政策，并承诺在未来10年内投入40亿美元。此外，德国、日本、英国等立法机构均已启动了自动驾驶汽车的立法工作。

·车联网成为重要发展方向

联网化和智能化是未来数字交通，尤其是智能汽车的两大重要发展方向。其中，车联网借助新一代的信息通信技术，实现车内、车与人、车与车、车与路、车与服务平台的全方位网络连接，促进信息通信、汽车、交通运输等行业转型升级，解决社会突出问题。车联网无线通信技术将感知范围扩展到车载传感不可及的范围，有力提升了驾驶辅助功能。

目前车联网无线通信技术存在两类标准：一类是基于IEEE（电气和电子工程师协会）802.11P的无线通信技术，发布较早，实验测试较充

分。恩智浦、高通等芯片厂商均已推出较成熟的产品，不过由于年代久远，当时的技术条件和业务需求与目前有所不同，尤其在容量、抗干扰等方面不能很好地满足人们的需求。另一类是基于蜂窝通信技术的LTE–V2X技术，随着需求的发展呈现清晰的技术演进路线，正在向基于5G通信技术的V2X演进，成为物联网众多应用领域中，最具市场发展潜力的领域之一。

·城市交通动态精准感知与智能向导成为可能

传统数字交通主要依托摄像头、地感线圈等设备对交通流量实施监控。伴随物联网在城市主要交通路段、停车场的部署，以及智能设备的普及，充分利用手机通信数据、停车数据、ETC（电子不停车收费系统）收费数据、气象数据等多元、多维度的数据，实现城市范围内交通数据的充分融合和精确感知，有助于城市交通运行的智能化控制。2016年，美国交通部与谷歌旗下的Sidewalk Labs共同发起了一项名为Flow的交通信息平台开发计划。该平台通过部署于街道上的传感器收集交通信息，并利用具有Wi–Fi功能的电话亭，以及地图服务公司的地理信息数据，实现对未来“智能城市”的交通实时监控。Flow平台汇聚了共享汽车、出租车、自行车和公交车等交通工具以及道路交通流量等方面的信息，根据城市交通运行状况和停车场闲置情况，给市民提供最佳的出行建议，对城市交通流量产生主动、积极的引导作用。

·智能即服务成为一种新的服务业态

在信息技术的全面应用和渗透下，交通出行逐渐成为一种新型服务，形成了多种基于大数据分析的交通出行规划，方便出行者从出发到目的地的交通工具和交通路径的灵活选择。欧洲在世界数字交通大会上率先提出“交通即服务”的新概念，获得了美国、日本和韩国交通行业的响应，将交通作为一种服务来规划和设计。按照出行者每次出行的时间、换乘次数、费用开销、碳排放量等指标定义交通出行服务的质量，这强烈依赖于交通数据的采集、分析和挖掘。

互联网企业更积极地拥抱“交通即服务”的理念，通过“互联网+”交通雏形，创造出诸如共享打车、专车服务、车货匹配、定制公交、停车O2O、综合交通信息服务App等多种“交通即服务”。例如，优步作为数字交通的后来者，在利用软件平台提供智能出行和共享交通等服务的同时，还为美国35个城市提供上门接种流感疫苗的服务。人们只需在规定的时段打开优步的手机应用程序，一键呼唤“UberHEALTH”，就可以接受流感疫苗上门接种服务。

我国数字交通的发展态势

数字交通产业作为数字经济的一个重要方向，近年来保持高速增长。Grand View Research指出，到2020年全球数字交通产业的市场规模将超过380亿美元。无人驾驶产业作为数字交通的重要分支，异军突起，发展势头已远超市场预期和数字交通平均增长率。美国汽车信息咨询公司HIS的年报指出，到2035年，全球无人驾驶汽车的销量将超过2100万辆；中国凭借广阔的市场和巨大的人口规模，成为未来全球最大的无人驾驶汽车市场，销量将超过全球无人驾驶汽车市场的25%。

中国数字交通行业在经历了“十二五”规划的快速发展后，投资额以年均25%以上的速度快速增长。截至2015年底，中国数字交通综合市场规模超过650亿元。同时，有30多家车联网、数字交通相关的企业已经挂牌上市。

·部委与地方积极开展试点示范

近年来，我国交通运输部、发改委等相关部委在数字交通、“互联网+”交通等方面相继出台政策，大力推动数字交通发展的政策环境已经基本具备。2016年，交通运输部发布《交通运输信息化“十三五”发展规划》。同年，工信部发布《车联网创新发展工作方案》，这是第一个专门针对车联网的发展规划，提出我国车联网的发展目标和重点任务，聚焦共性关键技术、标准、基础条件、实验验证、应用推广、网络信息安全等领域。目前，工信部已经与浙江、北京、保定、重庆签署车联网示范区建设合作协议。

2017年1月，交通运输部发布《推进智慧交通发展行动计划（2017—2020年）》。2017年3月，国务院发布了《“十三五”现代综合交通运输体系发展规划》，提出促进交通产业智能化变革，推动智能化运输服务升级，优化交通运行和管理控制，健全智能决策支持与监管，加强交通发展智能化建设五项任务。同时，由工信部、公安部、交通部三部委牵头编制的《智能网联汽车公共道路测试规范》即将发布。车联网成为多数省市“互联网+”行动计划的重点内容，全国有20个省份在着手建设车联网。

·数字交通基础设施和技术推广应用稳步推进

一方面，支撑数字交通的智能型基础设施取得长足发展。无线通信网络、传感设施和智能计算等信息技术综合应用于道路基础设施，极大

地提升了车辆运行的安全保障和智能感知交互。浙江省基于相应的地理信息公共平台，完成了800公里高等级电子航道图的制作，汇集了航道基础信息、水上服务设施、船闸及航标等重要标志标识数据。在交通信息基础网络方面，大同至西安高速铁路完成车厢内公共移动通信系统与卫星通信技术互联测试。

另一方面，数字交通技术应用推广取得显著进展。早期的数字交通技术主要集中在检测、判别以及调度等方面，随着物联网、移动互联网等技术的广泛部署和大数据的充分应用，当前数字交通系统更强调通过数据分析支持交通调度决策。杭州市构建“城市数据大脑”，通过全面监控并积极利用政府开放的交通大数据资源，自动优化、有效调配交通资源，实现道路车辆通行速度平均提升3%~5%，部分路段提升11%的良好效果。

·智能网联汽车与智能驾驶成为数字交通的重要方向

2016年，我国“十三五”汽车工业发展规划提出，智能网联汽车是当前八大发展方向之一。《中国制造2025》提出到2020年，初步建立智能网联汽车自主研发体系及生产配套体系。随着车联网等相关政策的出台，上海、深圳、浙江等省市相继启动了无人驾驶汽车示范区项目。我国已经在一些城市、数个路段开展无人智能驾驶汽车的上路演示，新的合作式智慧交通出行模式已经出现。2016年，上海构建了“国家智能网联汽车（上海）试点示范区”封闭测试区，为智能联网汽车，无人驾驶、自动驾驶汽车等提供超过20种测试验证场景。安徽省芜湖市人民政府与百度公司合作共同建设“全无人驾驶汽车运营区域”。浙江省乌镇旅游区在乌镇景区部分道路上试点全自动的无人驾驶汽车。

·汽车电子标识、智能停车等技术应用成为数字交通的新亮点

汽车电子标识是基于物联网无源射频识别（RFID）在智慧交通领域的延伸。近年来，我国在汽车电子标识方面的部署和推进取得了积极成效。重庆市在全国率先采用电子标识，推动交通智能化发展。迄今已发行电子牌约200万张，同时在重庆市建设路面采集点近150个，覆盖了城市主要道路和关键卡口。公安部交通管理科学研究所充分调研，起草了《汽车电子标识通用技术条件》等6项国家标准，并在无锡、北京、深圳开展示范工程。2016年初，无锡和深圳先后成为全国率先启用汽车电子标识进行数字交通管理的示范应用城市，分别有3.1万辆和6万辆重点车辆安装了电子标识，深圳2017年预计超过20万辆车会安装电子标识。

“智慧停车”依托信息技术，有效整合停车位资源，拓宽停车空间，优化停车管理环节，降低停车时间成本，从而有效解决停车难、停车贵等问题。2016年，国家发改委发布《关于印发2016年停车场建设工作要点的通知》，北京、深圳等6个城市作为试点，鼓励应用集约化立体停车库并同步配建充电桩。贵阳市于2016年底已经启动智慧停车管理试点工作，通过梳理、清点并盘活全市范围内公共停车资源，构建停车基础数据库，鼓励市民出行前进行车位查询、预订车位，实现绿色出行、智慧停车。此外，浙江云溪小镇联合华为、移动等企业，部署了窄带物联网智慧停车示范，通过提供移动智能应用App，实现所有泊位的状态查询、停车导航、反向寻车、自助缴费等全流程服务。

[1] K12是幼儿园和中小学12年的基础教育阶段的统称。

[2] 面向未来智能社会的智能交通系统发展策略，2016。

第九章 加快促进金融业数字化转型

金融是数据密集型行业。从早期利用穿孔卡片辅助数据处理到使用计算机实现会计电算化，从借助大型机进行综合业务处理到利用互联网开拓各类新业务模式，在其发展历程中，金融机构一直是信息技术最积极的应用者。

数字金融的生态体系

数字金融作为一个生态体系不断发展。其中，科技企业逐渐向金融业渗透，积极进入传统金融企业的领地。与此同时，传统金融机构也加快应用新技术，通过现代科技加快金融创新步伐。例如，美国高盛公司号称自己就是一家科技公司，其技术工程师占所有员工人数的1/3，总数比Facebook还要多。数字金融的生态体系如图9–1所示。

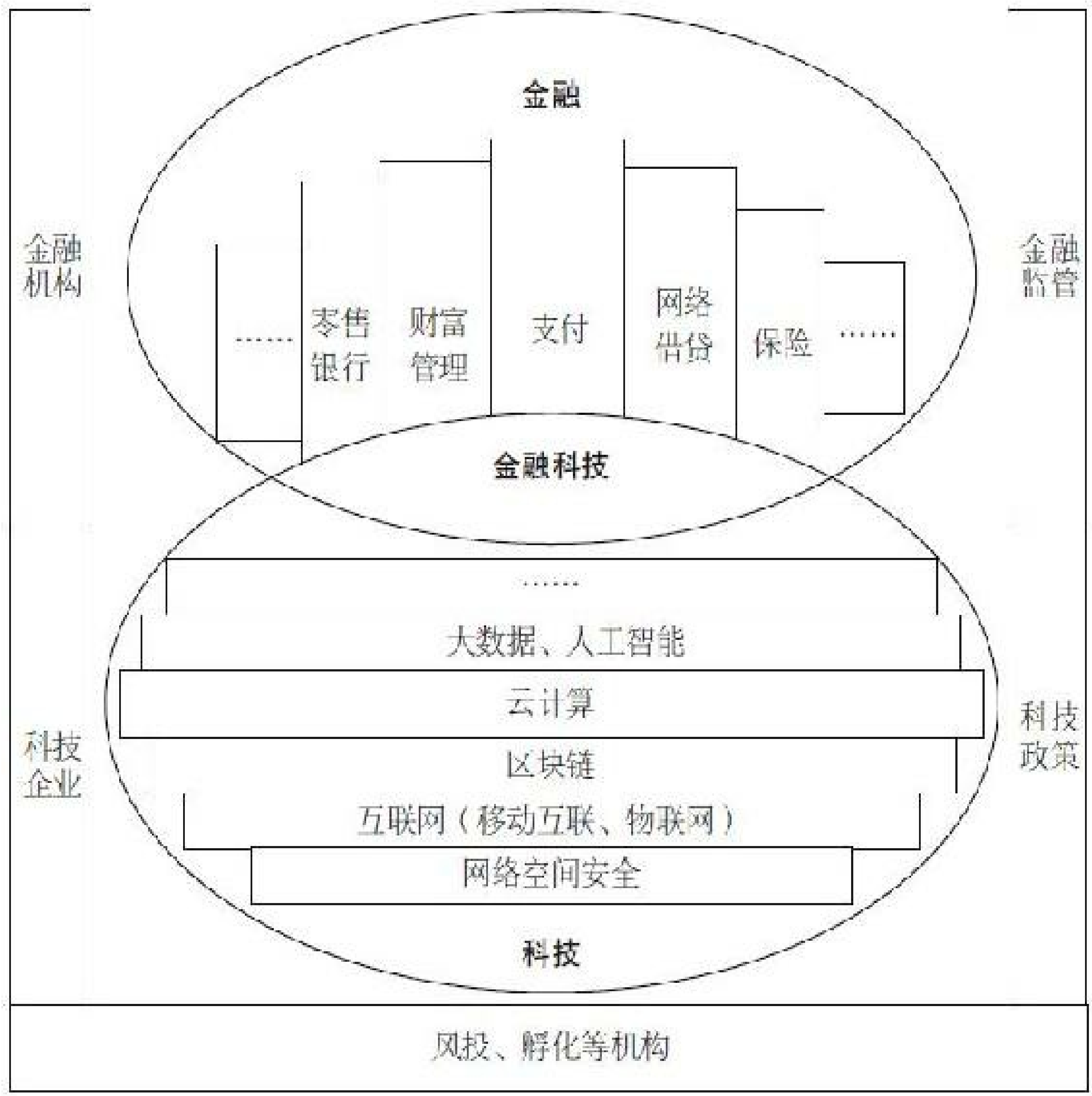


图9–1 数字金融的生态体系架构

支付

支付是金融科技创新的重要领域。金融科技企业的支付业务不同于传统金融机构，前者以云计算、大数据、区块链等技术为依托，打造更加场景化和便捷的支付平台，并通过对海量交易数据进行精准分析来开展其他相关业务。当今时代，谁掌握了支付入口，谁就能顺势控制融资场景和投资场景，形成汇、贷、存的金融生态闭环。目前，BAT（百度、阿里、腾讯）及第三方支付等非传统金融机构占据了很大一部分前

端客户市场份额，如微信支付、支付宝、京东支付、百度钱包、万达快钱等，而银行逐渐演变为支付的后端通道。随着区块链技术的发展应用，银行甚至有可能失去支付后端通道。

网络借贷

网络借贷促使资金需求方与供给方直接对接，极大地释放了中小企业和个人消费者的融资需求。网络借贷的优势在于借款方式灵活简便、借款条件宽松、门槛低。网络借贷打破了传统金融机构的信贷业务模式和框架，通过收集更为广泛的数据信息，采用大数据分析和机器学习算法进行信用评级，能够为客户提供更加便捷和个性化的信贷服务。

财富管理

财富管理通过向客户提供现金、信用、保险、投资组合等一系列金融服务，对客户的资产、负债、流动性进行管理，以满足客户不同阶段的财务需求，帮助客户降低风险，实现财富增值。随着云计算、大数据、人工智能等新兴技术的应用，财富管理正逐渐从银行等传统金融机构手中向科技公司转移。财富管理领域的商业模式创新主要集中在降低投资门槛和交易费用，简化投资决策流程，并保证交易的便利性和安全性。以智能投资顾问为例，它通过最基础的资产组合理论和其他衍生模型，利用云计算、大数据等技术，低成本、快速、精确地获得市场信息，结合投资者的风险偏好、财务状况与理财目标，通过算法自动为用户提供资产配置建议。智能投资顾问改变了客户和理财顾问面对面的传统服务模式，其优势在于成本低、易操作，可以避免投资人情绪化的影响，分散投资风险，信息相对透明，使普通客户也能够享受到过去只有金融机构高层才能享受的服务。

保险

以物联网、云计算、大数据、人工智能为代表的新兴技术发展对于保险行业发展革新具有巨大的推动和促进作用。物联网技术的应用孕育了车联网保险等物联网保险新模式。云计算为互联网保险提供了安全、可靠、高效的基础技术平台。将大数据分析应用于保险产品设计、自动化出单、车险理赔、精准营销和风险管理等业务环节，可以针对网民定制个性化的互联网保险产品。人工智能使保险营销、服务、运营以及风控流程得到全面提升。

零售银行

在传统银行业务中，零售银行一直是银行业最赚钱的业务之一。而在近几年，金融科技创新企业正在一步步侵蚀零售银行业务。很大一部分原因是银行实体网点投资回报率正在逐渐下降，人力成本逐渐上升，而大部分业务成本可以通过自动化节省下来。零售银行针对消费者和中小企业，具有交易金额小且分散的特点，主要通过银行网点、ATM（自动柜员机）、网上银行、手机银行等方式进行。在当前技术和制度环境下，科技与金融深度融合，新型零售银行正在探索纯线上的数字银行，不设立任何物理网点，实现远程开户，借助现代科技提供体验更佳的金融服务。

数字技术在金融业有着广泛应用

金融科技主要是指现代科技在金融领域的应用和创新，特别是云计算、大数据、人工智能、物联网、区块链等现代信息技术在金融领域的应用和创新。

云计算的应用

云计算是IT资源的建立、交付和使用模式的变革。近年来，我国金融监管部门逐步明确对云计算的支持，公共云服务商进一步加大在金融领域的投入，越来越多的云服务商建设了专门为金融机构服务的金融行业公共云。同时，越来越多的金融机构开始考虑使用公共云服务或自建专有云平台，金融业的云计算市场在逐步扩大。由于多个原因，不少金融机构对公共云服务仍存疑虑。

大数据的应用

随着大数据技术的快速发展，大数据在金融业的应用场景正在逐步拓展，在风险控制、运营管理、销售支持和商业模式创新等细分领域都得到了广泛应用。由于行业本身的特点，金融行业在“大数据”概念提出之前，一直是数据治理、数据分析领域的积极实践者，并在数据仓库、数据分析平台、数据挖掘等领域进行了卓有成效的实践。近年来，金融

行业积极吸纳、学习“大数据”理念和相关技术，结合自身业务将既有的数据分析工作推向了新的高度。例如，在互联网金融服务企业中，大数据应用较为突出的领域有快速授信，风控与反欺诈，大数据营销，用户画像，动态定价等。

·快速授信

互联网金融通过大数据等技术手段降低了征信成本和营销成本，使更广泛的人群拥有了贷款或投资的机会，现在行业小额贷款的审批速度已经普遍达到了10秒甚至1秒级。

·风控与反欺诈

欺诈行为包括伪造信息提高授信，利用流程漏洞套利，甚至盗窃、伪造身份骗贷。由于互联网的非接触性和便捷性，使得这种欺诈实施起来更隐蔽，完成起来更迅速。在进行大数据反欺诈时，通常需要多个风控模型协同工作，这里包括基于用户个人申请信息的模型、基于用户社交关系的模型和基于用户历史交易的模型等。同时，还可以使用机器学习模型来自动发觉非线性的特征组合，提高识别的准确率。大数据反欺诈的一个明显优势是，当模型众多、计算量达到一定程度时，结论和数据之间的关系已经无法靠人类经验来解读。

·大数据营销

大数据在营销方面的解决方案包括：分析信贷产品，洞察目标客群，形成用户画像；通过意愿预测模型，预测客户意愿；对客户进行分层，不同价值等级采取不同的营销手段；结合客群的共同特征，进行营销模板的设计；实时性的数据反馈，进行模型的优化迭代；客户的动态分析，帮助风控建模及交叉营销。由于结合了大数据的精准营销模式，整体响应率、符合率都比传统模式有较明显的提升，模型逐步优化迭代，各环节的营销效果也呈现上升趋势。

·用户画像

无论是借钱，还是投资，企业都需要深入了解客户，包括收入水平、偿还能力、消费偏好、资产配置等，甚至心理状况、社会关系、所处行业的趋势等。这些对于客户投资或借贷行为的预测都有着至关重要的意义。通过大数据分析，互联网金融企业可以把客户的属性标签从几十个扩展到几百甚至几千个，从而360度无死角地描述了一个客户。

·动态定价

动态定价是指抛开传统围绕产品的固定定价模式，将价格与服务的场景、对象绑定在一起，更精准地用价格杠杆应对风险，达到提高收益的目的。这个应用的典型例子是运费险：通过大数据分析，让保险公司能够针对具体的人和商品来进行定价。

人工智能的应用

人工智能在金融业有着广泛的应用前景，目前投资银行与证券研究自动生成报告、人工智能辅助量化交易、金融搜索引擎开展证券研究和智能投资顾问财富管理是人工智能与金融结合的四种主要服务，显示出未来金融和人工智能结合成为智能金融的无限可能。

物联网的应用

物联网技术与金融的结合，涉及银行、保险、融资、租赁等多个业务方向，既有对这些机构内部运营管理的提升，也有金融模式的创新。

例如，金融物联网还能提升金融企业对内部重要资料的管理能力，比如部分银行和保险公司采取的档案盒电子标签，不但可以实现业务进度查询、处理意见读写和流程时效管理，还能为内部服务计价、风险追责等提供佐证。

又如，伴随商品交易线上化的全面普及，贸易真实性问题成为限制交易配套金融服务发展的主要因素。电子交易平台、仓储物流企业、金融机构等物联网技术将线上的信息化交易过程与线下商品实物的交割连接在一起，使得商品交易、实物交割与金融机构的资金监管、支付清算等服务匹配，达到交易信息流、物流和资金流的统一。

区块链的应用

区块链实际上是由多方参与共同维护的一个持续增长的分布式账本（distributed ledger），其核心在于通过分布式网络、时序不可篡改的密码学账本及分布式共识机制，建立彼此之间的信任关系，利用由自动化脚本代码组成的智能合约来编程和操作数据，最终实现由信息互联向价值互联的进化。区块链之所以引起金融界的一致关注，在于它改变金融的巨大潜力，有可能给金融业带来新机遇和新挑战。

·区块链技术具有提升金融机构协同服务能力的潜力

银团贷款、供应链金融、贸易融资等业务可能涉及不同国家的多家金融机构、多家企业，需要相互之间较长时间的协调，业务办理过程也较为复杂。很多业务还使用纸质单证，需要在多方参与下由人工进行查验和处理。对于这类涉及众多参与主体、过程复杂的金融服务，区块链技术具有提升不同金融机构间开展业务的自动化程度、简化协同流程、加快协同效率的潜力。

·区块链技术具有降低金融运营成本的潜力

金融机构各个业务系统与后台工作，往往流程长、环节多。现今无论维萨、万事达，还是支付宝，都是中心化机构运营，资金转移要通过第三方机构，这使得跨境交易、货币汇率、内部核算等的成本过高，并给资本带来风险。区块链技术能够优化金融机构业务流程，减少前台和后台的交互，节省大量的人力和物力，可以降低金融运营成本。

·区块链技术具有改善业务审计系统的潜力

当前在业务审计过程中，需要花费大量的人力、物力去核查被审单位资金余额和交易合同等数据的真实性。区块链的技术特点使得所有交易数据都公开透明、不可篡改地记录在区块中，任何交易数据都是可以被查询和追溯的，从而提高审计效率，降低审计成本，提升审计结果的可靠性。

·区块链技术有助于金融监管与合规性检查

区块链技术的公开透明、时序不可篡改等特性可以帮助金融监管机构监控每一笔资金的流入与流出情况，从而有助于管控金融资产，增强打击反洗钱、地下黑产交易等违法犯罪活动的力度，防范金融市场的系统性风险。通过区块链的智能合约技术可自动验证交易和用户合规性，提高合规性检查效率，降低合规性检查成本及出错概率。

创新数字金融监管模式

如何促进数字金融健康发展，确保金融体系稳定，是各国监管者最为关心的问题。数字科技无疑有助于金融业的发展，但同时其展现出的强大力量和影响力，对于整个金融行业具有变革作用，可能有更大的破坏性。现在，绝大多数国家和地区都要求数字金融创新必须遵循现有金

融监管的基本原则，以确保一致性。因此，面对日新月异的金融科技，各国政府也在积极调整监管战略，以保证数字金融能够健康快速发展。

监管政策尚未达成共识

在全球范围内，一方面由于各个国家和地区数字金融发展不均衡，另一方面由于对数字金融的界定尚未达成共识，对具体金融科技类别的监管存在较大的差异。数字金融的发展与国家监管政策出台之间彼此“赛跑”是普遍现象。金融科技越智能化、技术化，越需要相应的治理和配套机制，以确保“科技”与“金融”很好地融合在一起，进而提升金融服务的效率。

监管合作滞后于数字金融的国际化发展

当前，数字金融聚集了传统金融机构、金融科技创新企业等主体，有些领域已经展开正面竞争。目前这一情况已经蔓延到国际金融市场，但是对于数字金融的跨境监管合作却明显滞后于行业发展。2016年3月16日，FSB（金融稳定理事会）在日本召开第16届全会，首次正式讨论了数字金融的系统性风险与全球监管问题，这标志着数字金融的监管告别了各国各行业单打独斗的局面，正式迈入全球协调协作的新阶段，金融稳定成为重要的考量因素。

监管机构正在探讨数字金融的监管模式

面对日新月异的技术发展，各国政府也在积极调整监管战略，以保证数字金融在正确的方向快速发展。总体来说，各国政府与时俱进摸索出来的监管方式主要有以下三大类。

一是限制型监管，代表性国家是美国。美国金融体系历史悠久，经历百年来多次金融风暴的洗礼，金融法规和监管相对成熟。面对新型的金融科技领域，虽然现有的法律法规无法覆盖到，但凭借完善的监管体系和立法系统，政府能及时调整立法，让其在规定的范围内活动。美国采用功能性监管，即不论数字金融以何种形态出现，抓住金融科技的本质，把金融科技涉及的金融业务，按照其功能纳入现有金融监管体系。例如，美国P2P（点对点）行业代表Lending Club的业务涉及资产证券化，其相关业务就由美国证券交易委员会（SEC）监管。2012年美国政府签署了《创新企业融资法案》，填补了股权众筹的监管空白。总体来

说，数字金融在美国受到的监管是比较严格的。

二是主动型监管，代表性国家是英国和新加坡。采用这种监管类型的国家的典型特征是金融体系完善，有大量的金融人才，相应的法规也非常成熟。没有市场和技术驱动，政府政策驱动成为这类国家发展数字金融的主导力量。英国伦敦和新加坡都在争当新一轮的全球数字金融中心，因此监管手段也是推陈出新，引导和促进数字金融在本国的发展。英国金融行为监管局（FCA）开展了一项金融“创新计划”，旨在促进金融创新，并在2015年11月开创性地提出对金融实施“监管沙盒”计划，筹划6个月后，正式于2016年5月推出。新加坡金融管理局也在研究FCA的计划后，于2016年6月推出新加坡版的“监管沙盒”，即任何在“沙盒”中注册的金融科技公司，只要在事先报备的情况下，从事和目前法律法规有所冲突的业务，即使以后被官方终止相关业务，也不会追究相关法律责任。澳大利亚、中国香港和中国台湾地区也跃跃欲试，正在积极筹备各自版本的“监管沙盒”，紧密追随英国和新加坡。通过这种“沙盒”机制，能够让政府在可控范围内，进行多种金融创新，并且能够让创业者放心尝试各种相关的创新业务。通过监管“沙盒”机制，监管一改以往被动、滞后的形象，主动积极参与数字金融发展，为相关公司缩短创新周期、节省合规成本提供重要的帮助。同时，也让监管机构从一开始就能监控和引导数字金融对金融系统的潜在风险，把系统风险扼杀在萌芽状态，而不是在事发之后亡羊补牢。

三是被动型监管。在一些发展中国家，金融体系法规相较于欧美国家还不太完善，在资本和市场驱动下，数字金融发展主要依靠市场和商业模式驱动，大部分都是经过金融科技企业试错之后，倒逼监管部门出台相应的监管措施。

第四篇 政策篇：发展数字经济是国际大势

第十章 发展数字经济已成世界主流

国际组织积极倡导发展数字经济

基于数字经济对经济社会发展的重要作用，世界银行（WB）、世界经济论坛（WEF）、经济合作与发展组织、全球移动通信协会（GSMA）、亚太经合组织（APEC）、G20等国际组织均通过各种举措，大力推动数字经济发展。

世界银行

世界银行一直将数字经济作为帮助发展中国家实现经济增长、减少贫困、增加就业的重要手段。2012年，世界银行指出目前正在进行的投资项目中，有74%的项目包含通过ICT应用提升流程现代化水平并升级服务提供方式的内容，其中有59%的ICT应用完全或实质上实现既定目标。

2016年，世界银行把“数字红利”作为其年度旗舰报告《世界发展报告》的主题。报告主要是讲技术的应用，特别是其在经济增长环境下带来的影响，再有就是技术对公平性的影响、对公共服务效率的影响。《世界发展报告》指出，采取广泛经济改革以配合技术投资的国家，能够收获技术红利，包括更快的增长、更多的就业与更好的服务。

世界经济论坛

为研究数字经济的健康发展，世界经济论坛联合国际贸易与可持续发展中心（ICTSD）发起“E15项目”，就全球面临的数字经济、气候变

化、竞争政策、贸易投资、国际规制合作等18个议题，邀请来自各国和国际组织有关专家合作研究，提出一系列政策建议，供世界贸易组织（WTO）和有关国家政府参考实施。2016年3月发布的“E15项目”报告为发展数字经济提供了建议：将WTO规模扩大到数字经济的范围；开启数字贸易协定的谈判进程；扩大和深化数字贸易议题上的规则合作；政府、企业和非政府组织协同支持数字贸易。

2016年7月，世界经济论坛发布《2016年全球信息技术报告——数字经济时代推进创新》报告，指出全球正进入第四次工业革命，数字技术是这场革命的中坚力量，国家、企业和个人的未来将比以往任何时候更加取决于其接受数字技术的程度。世界经济论坛将数字经济视为“第四次工业革命”框架中不可缺少的一部分。

经济合作与发展组织

经济合作与发展组织非常重视全球数字经济的发展，建议各国政府加快扶持互联网经济，着手应对互联网和通信技术投资放缓的问题，消除数字创新方面的监管障碍，维持互联网基础设施建设的高速发展，提高数字技术水平，缩小国家在数字经济方面的缺口，以免错失数字经济蕴含的巨大经济和社会效益。

2015年7月，经济合作与发展组织在《数字经济概览：2015》中指出，数字经济的全部潜能尚未实现，并提出了若干政策建议，鼓励成员国以战略方式发展数字经济。

2016年6月，在经济与合作发展组织部长级会议上，“数字经济”成为各国部长和其他高层利益相关者探讨的重要议题，内容包括开放性互联网的效益和风险，全球连接，物联网，促进数字经济创新，增强人们对数字经济信任和需求方面的举措，促进创造就业机会的方式，以及培养能实现数字经济效益最大化所需的技能等。

亚太经合组织

亚太经合组织多年来一贯重视数字经济建设。早在2002年，为了在全球范围内制定有效的贸易法规，促进全球网络化贸易环境建设，在APEC第十次领导人非正式会议中，成员国通过了《关于执行APEC贸易和数字经济政策的声明》，首次为贸易与数字经济制定了政策框架，并

在16个成员中率先实施执行，再逐步扩大到全体成员及整个亚太地区。

2010年，在日本横滨召开的亚太经合组织部长级会议重申了数字经济的重要性，并在部长联合声明中指出，“责成官员们在2011年继续此项工作，以更加全面地研究包括政策与规制环境在内的办法，以更好地推动成员支持创新，提高经济效益和生产效率。”

全球移动通信协会

全球移动通信协会认识到，在全球及地区层面，数字和移动技术均已产生影响深远的社会和经济效益。随着数字和移动革命进一步加速，人工智能、机器人和物联网等新技术有望创造极大的益处，迎来众多领域的数字化颠覆。及早制定前瞻性政策能够让民众、企业、社会和国家繁荣昌盛，不仅改善民生，而且降低可能伴随经济变革带来的不利影响。

GSMA联合德勤发布《拥抱数字革命：制定相应政策，打造数字经济》的报告，鼓励政府制定刺激投资和推进数字经济发展的政策，激励国内数字经济发展，为未来的变革未雨绸缪，同时强调了不作为的风险，呼吁政策制定者为其民众建设一个包容的数字化未来。

二十国集团

G20是一个国际经济合作论坛，宗旨是推动发达国家和新兴国家之间就实质性问题进行开放及有建设性的讨论和研究，以寻求合作并促进国际金融稳定和经济持续增长。

在2015年G20安塔利亚峰会上，二十国集团领导人认识到，互联网经济时代给全球经济增长带来的机遇与挑战并存。随后，在2016年的杭州峰会上，G20将“数字经济”列为创新增长蓝图中的一项重要议题，探讨了共同利用数字机遇、应对挑战，推动经济实现包容性增长和发展的路径。

中国作为此次G20主席国，成立了G20数字经济工作组，形成了《G20数字经济发展与合作倡议》，这也是全球首个由多国领导人共同签署的数字经济政策文件。

2017年，德国作为G20主席国，也将数字化作为重要议题，专门成

立了“数字经济”专家工作组，与OECD合作确定短期内数字政策的核心领域举措，比如，推动全球范围内的数字化，利用其增长和就业的潜力，制定国际标准，增强数字世界的信任。

世界各国积极倡导发展数字经济

目前，世界主要国家纷纷出台相关战略，开启数字化转型之路。OECD《2016经济合作与发展组织数字经济展望》报告显示，截至2015年，80% [1] 的OECD成员国家都制定了国家战略或者部门政策，构建了数字经济国家战略框架。少数几个没有整体战略的国家，也已经在考虑制定或审查相关战略，或者已经发布了一些具体领域的战略和政策。

在世界各国和地区中，美国、欧盟和英国的数字经济战略较具代表性，将做重点阐述（如表10–1所示）。

除美国、欧盟和英国之外，德国、法国、日本、韩国、澳大利亚、新加坡、印度等诸多国家也十分重视数字经济发展，出台了诸多推进政策（如表10–2所示）。

表10–1 美国欧盟和英国的数字经济战略

国家	时间	战略
德国	2010年11月	数字德国2015
	2013年	工业4.0
	2014年8月	数字议程（2014—2017）
	2016年3月	数字战略2025
法国	2008年10月	2012数字法国计划
	2011年12月	数字法国2020
	2013年2月	数字化路线图
日本	2001年1月	e-Japan战略
	2004年5月	u-Japan战略
	2009年7月	i-Japan战略
	2010年5月	新信息通信技术战略
	2013年6月	创建最尖端IT国家宣言
	2015年1月	机器人新战略
韩国	2010年7月	IT融合发展战略
	2013年6月	政府3.0计划
	2014年6月	实现创造经济、制造业创新3.0战略
澳大利亚	2004年7月	信息时代的机遇和挑战：2004—2006年澳大利亚走向信息经济的战略框架
	2011年4月	国家云计算战略
	2011年5月	国家数字经济战略
	2013年8月	公共服务大数据战略
新加坡	1986年	国家IT计划
	1992年	IT2000计划
	2000年	Infocomm21五年计划

10–2 部分主要国家的数字经济战略

国家/地区	时间	战略
美国	2009 年 1 月	《透明和开放政府备忘录》
	2010 年 3 月	国家宽带计划
	2011 年 2 月	联邦政府云计算战略
	2012 年 3 月	大数据研究与开发计划
	2012 年 5 月	“数字政府”战略
	2014 年 5 月	美国开放数据行动计划
	2015 年 11 月	《数字经济》议程
	2016 年 5 月	联邦大数据研究与开发战略计划
	2016 年 10 月	国家人工智能研究与发展策略规划
	2016 年 12 月	加强国家网络安全——促进数字经济的安全与发展
	2017 年 3 月	国家宽带研究议程
欧盟	2005 年 6 月	《i2010——欧洲信息社会：促进经济增长和就业》
	2010 年 5 月	欧洲数字议程
	2015 年 5 月	数字单一市场战略
	2016 年 4 月	产业数字化规划
英国	2009 年	《数字英国》计划
	2010 年 4 月	《数字经济法案》
	2013 年 6 月	《英国信息经济战略 2013》
	2015 年 2 月	《英国 2015—2018 年数字经济战略》
	2017 年 3 月	《英国数字战略》

（续　表）

国家	时间	战略
新加坡	2003 年 3 月	连接新加坡计划
	2006 年	智慧城市 2015
	2006 年	整合政府 2010（iGov2010）
	2011 年 6 月	电子政府 2015（eGov2015）
	2014 年 6 月	智慧国 2025
印度	2015 年 7 月	数字印度

[1] 回复调查的34个国家中有27个已经制定了整体的国家数字战略。

第十一章 美国数字经济战略

美国是互联网的发源地，从20世纪90年代起就开始推动数字经济发展，从而大大提高了设计、生产、销售和运输等各个环节的效率，库存大幅减少，推动了劳动生产效率的加速增长。

两大战略开启全球数字经济发展

20世纪90年代，美国开始建设“信息高速公路”，引领全球信息通信技术进入蓬勃发展时代；1998年，美国商务部发布《浮现中的数字经济》，开始把发展数字经济作为驱动新发展的手段。两项重要政策以及其后的延续性举措，奠定了美国数字经济的领头羊地位，进一步巩固了美国全球创新中心的地位。

“信息高速公路”战略开启信息技术发展大幕

1993年9月，克林顿就任美国总统后不久，便正式推出跨世纪的“国家信息基础设施”工程计划（NII）。人们将该计划通俗地称为“信息高速公路”战略。该计划在世界范围内产生了极为广泛的影响，同时，也造就了美国数字经济日后的辉煌。

“信息高速公路”的建设，被克林顿政府提到战略高度，并没有将其单纯看成是计算机行业或电信行业等一两个行业的事情，而是将“国家信息基础设施”作为美国未来新型社会资本的核心，把研究和建设“信息高速公路”作为美国科技战略的关键部分和国家最优先的任务。

“信息高速公路”战略，计划投资4000亿美元，用20年时间，逐步将电信光缆铺设到所有家庭用户。之后，克林顿政府一直支持发展数字经济，特别致力于互联网的改进和普及。克林顿政府提出的一系列措施使美国经济持续增长，各项经济指标表现良好：失业率降至24年来最低点，通货膨胀降到30年来最低点，把原先咄咄逼人的日本、欧洲抛到后

头。

《浮现中的数字经济》破译新时代发展密码

1998年，美国商务部发布《浮现中的数字经济》研究报告。该报告不再着眼于“货币”这个工业时代核心资源对经济的决定作用，转而关注“信息”这一核心资源对经济的决定作用。报告深入分析了数字革命、互联网、网络零售的特点以及信息技术对经济的影响，对正在兴起的数字经济提供了大量全新的、详细的实证和案例，对美国经济增长的新动向进行了新的诠释，对人类社会从工业经济走向数字经济的发展趋势做出了轮廓性的描述，在全球引起巨大反响。

其后，美国商务部相继发布《新兴的数字经济》（1999年）、《数字经济2000》、《数字经济2002》、《数字经济2003》等报告，并持续关注数字经济发展及其影响，及时发现问题，并做好应对准备。

2015年11月，商务部长普利兹克发布美国商务部数字经济议程。该议程的四大重点为：促进全球自由、开放网络的建设；推进网络诚信；确保工人、家庭和公司的宽带入网；通过灵活知识产权规则和新技术促进创新。

2016年，为帮助政府和私有部门协力应对数字科技带来的机遇和挑战，美国商务部成立了数字经济顾问委员会，旨在帮助企业和消费者充分利用数字经济的好处，促进经济繁荣、教育完善，积极参与政治与文化生活。

不断完善信息基础设施，缩小数字鸿沟

不断完善信息基础设施

美国出台“信息高速公路”战略之后，根据数字技术和国民经济的发展，又陆续出台了多项措施来完善基础设施、发展数字经济。

1996年，美国国会通过了《电信法案》，鼓励电信网络企业之间业务的交叉渗透和兼并重组，实现电信业务领域的公平竞争。同年，《下

一代网络计划》出台并实施，旨在促进网络的更新换代，解决原有网络设施陈旧落后、不堪重负的问题。

为应对国际金融危机，美国签署《2009美国复苏与再投资法案》，总投资额7870亿美元中约有1200亿美元支持高新产业发展，其中宽带网络扩建等信息产业的投资达72亿美元。2009年12月，美国政府以补贴和贷款的形式，斥资20亿美元用于美国的农村宽带网络建设。

2010年，美国推出“国家宽带计划”，目标是到2020年实现1亿个家庭接入下行大于等于100Mbps、上行大于等于50Mbps的宽带服务。同年，美国推出“释放无线宽带革命”，目标是在10年内实现提供500MHz（兆赫）频谱用于商业移动和固定无线宽带。

2015年10月，美国国家经济委员会与科技政策办公室发布了新版的国家创新战略。新战略提出三个方面的具体举措促进美国创新经济发展，其中包括：建设下一代数字化基础设施，以保障数字世界接入，从而推动就业创造；促进创新并为美国企业创造新市场，而支持信息获取和新一代网络发展的基础设施需要大规模的宽带网络投资，以及智能、高效的远程通信频段分配。

美国政府除加强无线和宽带网络的投资外，还优先投资，以使高速宽带通向重要的、目前覆盖不足的地方，如资助学校和图书馆的网络连接，以及保障生活在任何地方的人们接入高速网络。

缩小数字鸿沟

为缩小数字鸿沟，美国政府采取了一系列措施。1998年，美国联邦政府对教育的拨款达510亿美元，其目的是：使每个8岁的儿童能独立阅读，12岁的学生能借助国际互联网学习，信息高速公路通向每一间教室、每一个图书馆和每一个儿童。

2016年3月，美国政府发起一项名为“全民联网”的宽带网普及计划，目标是到2020年为2000万名低收入美国人提供高速互联网服务。

着力建设数字政府，推进数据开放

建设数字政府

为保障政府信息化发展，美国制定了《政府信息公开法》《个人隐私权保护法》《美国联邦信息资源管理法》等一系列法律法规，对政府信息化发展起着重要的保障和规范作用。

2012年，美国发布《数字政府：创建21世纪的平台更好地为美国人民服务》，将面向用户的移动政务服务置于优先地位。这个战略是打造“21世纪政府”总统命令中的一部分内容，旨在为美国民众提供更优质的公共服务。

美国政府十分重视云计算应用。2009年9月，美国政府发布《联邦云计算计划》，规定在所有联邦政府采购项目中云计算优先，其中联邦政府年度800亿美元的IT项目预算中有25%可采用云计算。美国政府专门设立了多个云计算管理机构，共同处理联邦政府云计算事务。

推进政府数据开放

美国政府一直致力于推动“开放政府计划”，该计划倡导“参与式民主”，鼓励民众了解并参与公共政策讨论。2009年1月，美国政府签署了《透明和开放政府备忘录》，要求建立更加开放、透明、参与、合作的政府。2009年5月，美国率先建立了政府数据开放网站Data.gov，旨在实现公众对联邦政府各机构形成的高价值、机器可读数据集的便捷存取，进而鼓励社会各界在海量数据的基础上进行创新性应用。同年12月，美国总统办公室、管理与预算办公室联合发布《开放政府指令》。2010年7月，管理与预算办公室发布《开放政府计划》，进一步推动各部门形成阶段性开放数据计划。

加强网络信息安全防护

网络信息安全事关重大，是国家安全的重要组成部分。特别是“斯诺登事件”之后，美国进一步加强网络信息安全的防护工作。

多项政策保障网络信息安全

美国政府十分支持科技发展，对网络信息安全也是倍加关注。在2016财年预算中，美国政府拨款140亿美元用于加强网络安全，以便更好地保护联邦政府和私有企业免遭黑客威胁。美国政府出台了诸多相关政策。

2011年5月，美国白宫、国务院、司法部、商务部、国土安全局、国防部六大联邦政府核心部门发布《网络空间国际战略——网络化世界的繁荣、安全与开放》，标志着脱胎于信息安全战略的网络空间国际战略正式成型。

2011年12月，美国科学与技术政策办公室（OSTP）发布《可信网络空间：美国联邦网络安全研发项目战略规划》。该规划为美国开展或资助网络安全研发的政府机构确定了一系列相互关联的优先领域，包括4个战略重点：促进变革、奠定科学基础、研究影响最大化、加速实践转化。

2016年2月，美国政府推出了《网络安全国家行动计划》，将从加强网络基础设施建设、专业人才队伍建设等5个方面入手，全面提高美国在数字空间的安全。

2016年12月，美国国家网络安全促进委员会发布《关于保护数字经济安全的报告》。报告围绕几大“规则”展开：保护、防御当今信息基础设施和数字网络；创新并加速安全、数字网络发展和数字经济领域的投资，让消费者为迈入数字时代做好准备；构建网络安全工作能力；使政府在数字时代更加安全而有效地行使职责；确保开放、公平、竞争、安全的全球数字经济。

网络战：第五种作战形式

信息战是一种全新的战争形态，网络信息安全至关重要。1991年爆发的海湾战争被称为人类首次的信息战。美军在1999年就开始着手发展制网权理论。当时，五角大楼成立了一支特殊任务部队，部队长的军衔为少将。

2003年2月，美国政府公布了《确保网络空间安全的国家战略》。该报告确定了在网络安全方面的三项总体战略目标和五项具体的优先目标。该报告明确规定，美国国土安全部将成为联邦政府确保网络安全的核心部门，并且在确保网络安全方面充当联邦政府与各州、地方政府和

非政府组织，即公共部门、私营部门和研究机构之间的指挥中枢。

2006年，美国国防部正式将“网络空间”确定为作战范畴，网络战成为陆战、海战、空战以及太空战之外的能够构成威胁的一种新的军事行动，被称为第五种作战形式。为有效应对网络攻击，保证国家网络安全，自2006年起，美国每两年举行一次“网络风暴”演习，以全面检验国家网络安全和实战能力。2016年3月，美国海军陆战队宣布成立了一个新的部门“Marine Corps Cyberspace Warfare Group”（MCCYWG），开展网络空间防御行动。

第十二章 欧盟数字经济战略

主要的数字经济战略

欧盟的数字经济政策可以追溯到20世纪90年代，可以分为以下几个阶段。

第一阶段，1993年，《成长、竞争力与就业白皮书》首次提出欧洲信息社会具体意见，并重点加快网络基础建设。

第二阶段，2000年，“里斯本战略”发布，欧盟委员会提出要在2010年前成为“以知识为基础的、世界上最有活力和竞争力的经济体”，并以电子政务、电子医疗和卫生、电子教育与培训、网络零售四大主要应用为支柱。其中eEurope 2002计划（2000—2002年）是为了更廉价、更高速、更安全的互联网连接，重点关注连通性，譬如民众是否能上网；eEurope 2005计划（2002—2005年）目标是更高的宽带普及率和其他ICT服务的发展，重点关注投资环境、现代化的公共服务及电子包容。

第三阶段，以2005年《i2010——欧洲信息社会：促进经济增长和就业》为起始标志。这一战略在“里斯本议程”的基础上有所更新，并开启了新的历程。

第四阶段，是以2010年的“欧洲数字议程”和2015年的“数字单一市场”战略为标志。

i2010战略

2005年，欧盟委员会（以下简称“欧委会”）推出“i2010战略”的五年计划，旨在推动信息和通信技术的融合，促进信息社会和媒体行业的发展，提升更多就业。该计划是“里斯本战略”更新后，欧委会出台的第一份政策提案，指出重点关注ICT产业，这一产业对欧盟生产率增长贡献达40%，对欧盟GDP增长贡献达25%。

该计划提出了三个宏观政策目标：

第一，为欧盟的信息社会和媒体行业创建一个开放、稳定的市场，整合数字服务经济，构建无边界的欧洲信息空间。

第二，通过增加对ICT研发投入和产业应用推广来鼓励创新。

第三，到2010年将建成开放、透明、知识包容的欧洲信息社会。

为实现这些目标，“i2010战略”还列出了年度行动计划和一系列政策举措。

·**ICT**和媒体融合的单一市场

本着“以政策融合支持技术融合”的宗旨，欧委会提出了以下政策措施：2005年制定高效的欧盟频谱管理政策；2005年底对现行的有关视听媒体服务的监管规则进行修订；2006年修订欧盟电子通信监管框架；2006年出台“安全信息社会”战略；2006—2007年出台全面的数字版权管理办法。

·增加**ICT**研发投资

从2007年起将投资提高80%；设立泛欧示范项目，对重点研究成果进行测试；让中小型企业更好地参与到欧盟的研究项目中来。

·建立包容的信息社会，缩小信息社会中的贫富差距

2006年制订以公民为中心的电子政务行动计划；2007年推出旨在提升公民“生活质量”的三个重点项目，分别涉及老年人服务、数字交通工具和数字图书馆；2008年出台具体措施，消除因地理和社会原因造成的“数字鸿沟”，从而将欧盟的“电子包容”计划推向高潮。

欧洲数字议程

2010年5月，欧盟正式发布了“欧洲数字议程”政策。欧洲数字议程是“2020欧盟战略”中提出的七大旗舰计划之一，也是第一个付诸实施的政策。

文件分析了影响欧盟信息技术发展的7种障碍，包括数字市场间的堡垒、缺少互操作性、网络犯罪增加与风险、缺少投资、研发与创新不

够、社会缺少数字技术知识普及、未能应对社会大挑战。

欧委会针对这些问题，提出了7个方面的优先行动：

1.建立一个新的数字市场，让数字时代的各种优势能及时共享。

2.改进信息技术领域的标准与互操作性。

3.增强网络信任与安全措施。

4.增加欧盟对快速和超速互联网的接入。

5.加强信息技术的前沿研发与创新。

6.加强全体欧洲人的数字技能与可接入的在线服务。

7.释放信息技术服务社会的潜能，应对社会各种大挑战。

单一数字市场战略

欧委会数字经济委员奥廷格称："如果28个成员国在电信服务、版权、IT安全、数据保护等领域各自施行不同的法规，那欧盟就不可能在数字革命中走在前列。我们需要一个可以让新商业模式繁荣、初创企业成长、行业受益于物联网的欧洲市场。"

为了打破欧盟境内的数字市场壁垒，欧委会于2015年5月发布了"单一数字市场"战略，以协助欧盟在新一轮经济危机中能够抓住机遇、找到经济增长突破口。据欧委会预测，单一数字市场建成后、每年将给欧盟带来4150亿欧元的收入并增加大量就业机会。该战略提出了建设单一数字市场的三大重点领域。

·为个人和企业提供更好的数字产品和服务

包括：出台措施促进跨境网络零售发展；保障消费者权益；提供速度更快、价格更实惠的包裹递送服务；打破地域界限，改变同种商品不同成员国、不同价格的现状；改革版权保护法；推动提供跨境电视服务。

·创造有利于数字网络和服务繁荣发展的环境

包括：全面改革欧盟的电信领域规章制度；重新审查视听媒体组织框架以适应时代需求；全方位分析评估搜索引擎、社交媒体、应用商店等在线平台的作用；加强数字化服务领域的安全管理，尤其是个人数据等。

·最大化实现数字经济的增长潜力

包括：提出、推动欧盟范围的数据资源自由流动的“欧洲数据自由流动计划”；在电子医疗、交通规划等对单一数字市场发展至关重要的领域，推动建立统一标准和互通功能；建成一个包容性的数字化社会，使民众能抓住互联网发展带来的机遇和就业机会。

该战略还包括整合欧盟区域内的电信法规、加强网络安全以及促进更高效廉价的物流服务等16项具体措施。

单一数字市场已取得不少成果，包括运营商经过协商谈判已经在跨网运营成本、阶梯流量等技术问题上达成一致意见。该战略市场副主席曾表示，“我们终于解决了最后的难题，到2017年6月15日，欧盟范围内用户将取消漫游费用。与此同时，本国运营商也将持续为本地用户提供有竞争力的套餐。”

推动产业数字化转型

欧委会于2016年4月发布了欧洲产业数字化规划，作为单一数字市场战略的重点，旨在帮助欧洲的产业、中小企业、科研人员及政府部门充分利用新技术。欧委会称，尽管一些欧盟成员国已经启动了某些推动产业数字化的战略，但欧盟层面的全方位战略将有助于避免市场碎片化，并从数字革命中获益。研究预测，未来五年，产品和服务的数字化每年将为欧洲增加超过1100亿欧元的收入。该计划将动员欧盟各成员国政府及私营机构投资，总投资额将高达500亿欧元。

该规划重点措施包括：

欧洲、各国和地区战略层面合作

近年来，欧洲30多个国家都发布了产业数字化相关战略。随着产业

价值链已经遍及欧洲，未来产业数字化所带来的挑战也必将在欧洲层面上解决。通过开展欧盟内部参与者的持续对话、建立成员国和产业界的监管框架等协调措施，并动员价值链各阶段的利益相关者和资源来推动单一市场战略的实施。

泛欧数字创新枢纽网络（DIHs）

60%的大企业和90%的中小企业都觉得自己在数字时代拖了后腿，行业数字鸿沟日渐加剧。欧盟投资5亿欧元建立基于技术型大学或研究机构的泛欧数字创新枢纽网络，为企业尤其是中小企业提供数字创新设施、咨询建议和数字创新测试。这将给每个企业抓住数字化的机会，以保障其数字化转型。

公私合作伙伴关系（PPP）

该计划加强了PPP模式的作用，重点关注关键技术及其通过联合项目的落实情况。在单一数字市场战略框架内，未来5年内计划投资超过200亿欧元。欧委会也通过PPP模式实现研究和创新的长期战略，并通过允许长期承诺减少不确定性。

行业平台和大规模试点

该计划旨在建立下一代数字平台，并重建所有部门依赖的基础性数字供应链，尤其是与车联网和互联的智能工厂息息相关的供应链。此外，建立大规模试点项目以加快智能城市和家庭等领域的物联网、先进制造业及相关技术的发展，让欧盟抓住机会力求在数字技术中领先。

数字技能与就业岗位

欧委会正积极采取各种措施以加强劳动力和消费者的数字技能培训，推进欧盟教育现代化，利用数字技术进行学习、识别和验证等技能，满足预测分析技能需求，帮助人们获得数字时代就业所需的技能。

监管框架

法律框架需要与数字技术发展相适应，包括提供支持数据自由流动的合规框架，以确定传感器和智能设备所产生数据的归属等问题。

欧洲云计划

该计划将加强欧洲在数据驱动创新中的地位，为大数据提供支撑和助力，提高欧洲的竞争力和凝聚力，包括“欧洲开放科学云”和“欧洲数据基础设施”等项目，为欧洲科研人员提供虚拟环境，用来存储、管理、分析以及再次利用海量研究数据。

标准制定

为保障单一数字市场战略中互联设备间的安全和无缝通信，在重点领域加快共同标准的制定，包括5G通信网络、云计算、物联网、大数据和网络安全。为保证通过标准的实施快速推动创新和商业增长，将联合资助加速标准制定相关的技术测试和实验。

电子政务行动计划

最新的五年行动计划（2016—2020）将促进数字公共服务的现代化，使欧盟能适合工作、生活和投资，主要包括：一是利用关键数字使能技术（如电子身份证、电子签名等）实现公共管理的现代化；二是跨境互操作性以实现个人和企业的自由流动；三是促进行政管理部门与公众或企业的数字化互动，以使后者享受高质量的公共服务。

欧盟数字经济发展面临的问题

数字经济为欧盟带来了新的动力，但是欧盟依然面临着巨大挑战和问题，需要集中力量破除藩篱，充分利用自己的优势，在新的时代形成自己的发展特色、争取更大的发展空间，提升国际竞争力，真正带来经济繁荣和安居乐业。

根据2016年发布的《欧洲数字化进程报告》，当前欧盟数字经济发展的问题主要包括：

全球数字化发展中的领先地位仍需积极争取

欧委会首次将欧盟的数字化发展程度与日、美、韩等全球数字化最先进的国家进行对比，初步结果显示，欧盟数字化发展较好的国家在全球范围内也处于较高地位，但是欧盟作为一个整体需要显著提升数字化发展水平才能在全球舞台上处于领先地位。

宽带连接得到改善，但长期准备不足

2016年，71%的欧盟家庭可以接入高速宽带（30M以上）。预计到2020年，欧盟将实现高速宽带全覆盖。欧盟移动宽带用户数快速增长，移动宽带用户比例从2014年的64%增长到2016年的75%。为满足未来的需求和提供下一代通信网络5G服务，欧盟需要进一步做好准备。

数字技能有待提高

虽然科学、技术和数学专业的毕业生人数略微增加，但45%的欧洲公民缺乏基本的数字技能。

小企业错失网络零售良机

65%的欧洲互联网用户在网上购物，但是只有16%的中小企业在网上销售，其中不足一半的企业开展了跨境电子商务业务。除此之外，欧盟跨境网络零售仍然发展不足：61%的消费者认为从本国购买比从另一欧盟国家购买更有信心。缺少信任、地域限制和价格歧视仍然是跨境网络零售的主要障碍。

提供更多的数字公共服务，但并未得到充分利用

数据显示，公共行政部门提供了更广泛的在线服务，但是，使用行政管理部门的网络服务的互联网用户数量并没有增长。

欧盟各成员国在数字经济发展上仍然不均衡

一些欧盟成员国数字化程度已跻身世界前列，但有些成员国的发展相对滞后，这些国家已经比欧盟平均水平落后，并且增长乏力，与欧盟其他国家的差距越来越大。

某些政策未形成共识

在数据方面，欧盟创造了保护公民数据隐私的政治共识，但在使民众充分享受数字经济益处的措施层面却没有达成类似的共识，而哪些数据可以被应用恰恰是其矛盾所在。所以，对于数据如何分类和获取等方面也存在争议，影响数据战略的发展。

成员国监管法规一致性问题

多数欧盟成员国仍然有很多特有的监管法规，并且这些特有法规的减少速度不尽如人意；各国的监管法规差异很大，严格程度各不相同，对服务业和贸易都造成了影响；数字经济的扩张速度和成本都与监管不一致性高度相关；对ICT的投资与监管的严格程度高度相关；各国法律的不一致性和不确定性直接影响了数字行业公司的进入和扩张决策。

第十三章 英国数字经济战略

英国一直处于全球信息技术发展的绝对领先梯队。基于信息技术和相关产业长期发展奠定下的坚实基础，加以政府对数字经济的高度重视和大力扶持，数字经济帮助英国成功渡过了金融危机后的艰难时期，带动了英国经济快速发展。

四大数字经济战略

英国出台了诸多数字经济发展战略，其中以2009年至今的四大战略最为重要。

《数字英国》：打造世界数字之都

受2008年国际金融危机的冲击，英国经济遭受重创，经济增长出现1949年以来的最低值，2009年GDP同比下降4.8%。英国政府开始着力调整经济战略。同时，数字科技和宽带网络的发展已大幅改变全球的经济产业结构、社会文化和生活形式。在这样的背景下，2009年，英国政府发布《数字英国》计划，数字化第一次以国家顶层设计的形式出现。该计划从国家战略的高度，对英国社会、经济、文化等方面的数字化进程设立了明确的目标，旨在将英国打造成为世界数字之都。

《数字英国》计划为英国数字化进程设立了具体的目标，定下了一系列有关资金投入、基础设施建设、相关机构设立等方面的措施。在《数字英国》计划的引导下，英国数字化进程加快。在数字化基础设施和架构建设以及数字安全方面的大力投入，为日后数字经济的发展奠定了坚实的基础。计划中所强调的“打造数字文化创意产业环境”和“从民众角度提供数字内容”也成为英国数字经济领域文化产业和分享经济发展的重要推动因素。因此，《数字英国》的发布可以被视为英国数字经济发展正式启动的起点。

《信息经济战略2013》：设立四大发展目标

随着数字经济的发展，英国政府又于2013年发布了《英国信息经济战略2013》。该战略旨在建设一个蓬勃发展的信息经济，并设立了四大目标：建立一个强大的创新型信息经济部门，并推向全世界；促进英国企业，特别是中小企业积极使用信息技术；保证公民从数字时代受益；从人才储备与基础设施方面保证信息产业的发展。

该战略与《数字英国》计划紧密相连，但又着重于数字化对经济发展带来的变化，将数字经济单独作为一个概念进行了细致的剖析。该战略通过分析当时英国数字经济发展情况及未来将要面对的机遇挑战，制订了发展目标及行动纲要，明确了英国信息经济在短期内的发展方向。

《数字经济战略》：建设数字强国

2015年，英国技术战略委员会“创新英国”发布《英国2015—2018年数字经济战略》（简称《数字经济战略》），倡导通过数字化创新来驱动经济社会发展，为把英国建设成为未来的数字强国做出战略部署。

在该战略规划中，数字经济对其他领域发展的重要影响再一次被着重提出，并且将英国是否能融入数字经济发展的浪潮视为持续推动全社会经济发展的重要因素。

《数字经济战略》具有很强的延续性。无论是“数字化基础设施建设”，还是“助力中小企业成长”；无论是“数字化政府服务与采购”，还是“加强个人隐私与网络安全的防护”，都是近10年来三大战略中不变的主题。《数字经济战略》也具有极强的创新性，结合时代的需求突破了原有战略的边界。首先，它具有更精确的时间期限，因而目标更加具体清晰，可操作性更强；其次，该战略还提出了一些新内容，例如，确保数字经济发展的可持续性、关注日渐增大的数字鸿沟及物联网和大数据等新技术带来的新机遇等。

《英国数字战略》：脱欧后的数字经济雄心

2017年3月1日，英国发布最新的《英国数字战略》，对将来英国在脱欧后打造世界领先的数字经济和全面推进数字转型做出全面而周密的部署。《英国数字战略》希望到2025年将数字经济对英国经济的贡献值

从2015年的1180亿英镑提高到2000亿英镑，表明英国对数字经济所怀抱的雄心壮志。

具体而言，英国的数字战略可以被解构成七大子战略，每个战略之下包含一揽子举措和推进方案。

一是连接战略，致力于打造世界级的数字基础设施，将宽带接入变成一项公民权利，加快推进网络全覆盖、全光纤和5G建设。

二是数字技能与包容性战略，大力推进全民数字素养和数字技能培训，为每个人提供所需的数字技能，为数字经济发展培育数字技能人才，探索建立培育数字技能的更好模式，意味着将对既有科技教育模式进行大刀阔斧的改革。

三是数字经济战略，投入资金和政策，支持创新和数字创业，跟随技术发展探索、调整技术友好型的监管制度，促进数字经济增长和创新发展。

四是数字转型战略，英国政府将通过多种形式帮助、支持每一个英国企业实现数字转型，提高生产效率。

五是网络空间战略，增强网络安全能力，投资和鼓励网络安全行业及人才培养输出，关注儿童网络安全。

六是数字政府战略，深入推进政府数字转型，打造平台型政府，更好地为民众提供公共服务和政务。

七是数据经济战略，多种举措释放数据在英国经济中的潜力，同时加强数据保护和数据开放共享。

其他战略

英国政府于2013年发布的《英国数据能力战略》通过推进英国数据挖掘、价值萃取和信息安全方面的领先地位，通过促进大数据这一数字经济中核心技术的迅速腾飞，推进整个数字经济领域的发展。《英国农业技术战略》、英国唱片业协会《数字经济行动》和英国银行业对数字银行发展的开放性政策等为代表的具体行业数字化战略，从不同行业的角度指导信息经济在不同领域的发展。

在地方层面，苏格兰2011年也发布了《苏格兰战略：苏格兰的数字化未来（2011）》，希望充分利用数字化时代所提供的机遇以确保苏格兰的数字地位。

英国数字经济发展情况

基础设施建设和应用水平较高

信息通信技术是实现数字经济发展的重要前提条件，作为最早发展普及互联网信息技术的国家，英国一直是全球信息基础设施建设水平最高的国家之一。较高的互联网普及率、有效的基础架构为英国数字经济的腾飞奠定了基础。

英国政府大力支持信息通信技术发展，颁布了多项促进信息通信技术发展的鼓励性政策，这将英国孕育成为一片极度适宜信息通信相关产业发展的热土。在《经济学人》2011年发布的“IT产业竞争力”排名中，英国排名全球第四，在“商业环境”与“基础设施建设”两项指标中表现突出，成为公认的IT产业“最佳落户地”之一。在世界经济论坛发布的《2016年全球信息技术报告》中，在“信息通信技术发展环境”这一指标中，英国高居全球第三。

适宜的环境促进了信息产业的蓬勃发展，也使英国互联网普及率处于世界领先地位。根据欧盟委员会和英国通信办公室的数据，早在2014年，英国就基本实现了99.8%的固定宽带覆盖率和98.5%的移动数据覆盖率。2015年，英国宽带的整体采用率达到78%，平均下载速度达到28Mbps；拥有的Wi–Fi热点数量超过580万个，仅次于法国和美国，位列全球第三。英国通信办公室发布的《2016通信市场报告》显示，英国移动4G的覆盖率已达97.8%。

网络和信息通信产业发展良好

网络和信息通信产业一直是英国的龙头产业。截至2015年，英国已经拥有超过10万家软件企业，为英国经济做出巨大推动作用。英国成为全球第二大通信服务输出国、第三大计算机服务输出国和第三大信息服

务输出国。

截至2014年，大数据技术已经直接或间接为英国增加了490亿到660亿英镑的收入，并预测到2017年，大数据可以带来2160亿英镑的收入以及提供5.8万个新就业岗位。物联网和大数据的高速发展还促进了英国智慧城市的建立，以伦敦、伯明翰和格拉斯哥等为代表的智慧城市发展得如火如荼。

打造分享经济全球中心

英国分享经济发展势头迅猛。2014年，英国政府在分析评估了分享经济为英国带来的益处和所面临的风险后，决心将英国打造成分享经济的全球中心。

据英国国家科技艺术基金会（NESTA）的报告，早在2014年，英国民众对分享经济的参与度就已经处于一个很高的水平，并且具有极大的上升空间。当时已经有1/4的英国人参与到分享经济的活动中，且分享经济领域的企业有64%是2010年后成立的。

英国商务部表示，分享经济对英国的贡献远远超出“经济”的传统范畴，分享经济有效地提高了社会闲置资源的利用效率，在创造经济价值的同时，节约了资源，为建设高效、可持续发展的社会经济运营体系起到了重要的推进作用。为大力推进分享经济发展，英国政府出台了众多措施，如2015年颁布了一份有关促进分享经济发展的政府对策；在以利兹市和大曼彻斯特区域为代表的区域试点“分享城市”；建立相对完善的数据收集和统计制度，跟踪分享经济的发展状况；将分享经济纳入政府采购等。

数字金融和数字文化创意领先

在数字经济的其他领域，英国政府也颁布了诸多相关政策，比如，在金融领域，英国央行发行数字货币RSCoin，通过运用最新分簿记账技术创造的数字货币，支持本国经济和国际贸易的发展。英国政府出台举措，以期在未来金融变革中抢得先机，稳固英国国际金融中心的地位。

英国文化产业出口总量全球第二，创意产业人均出口量全球第一。作为传统的文化产业强国，英国文化产业数字化转型也走在世界的前

列。例如，BBC（英国广播公司）、《经济学人》《泰晤士报》《卫报》等英国传媒出版巨头，都相继走上数字化道路。大量的数字化产品改变了市场原有架构，数字内容逐渐成为市场的重要构成部分。2012年，英国印刷物销售额降低了1%，但电子书销售额却增长了134%。截至2016年，英国线上媒体用户接近5000万人，达到总人口的80%。

数字政府建设居全球第一

2012年，英国政府将原有的24个政府部门拥有的所有网站一并撤销，建立统一的门户网站，并且陆续将其他331个公共机构的网站也纳入其中。这一做法为英国政府直接减少年平均开支超过5000万英镑，更重要的是，集中的电子政务服务将所有数据集合分类，淘汰了众多冗杂的办事手续及过程，让所有服务流程统一而清晰，大大提高了政府的办事效率。联合国发布的《2016联合国电子政务调查报告》显示，英国在“电子政务发展指数”和“电子参与指数”的排名中双双居全球第一。

英国还是释放政府大数据红利的标杆，通过顶层设计、建立机构、开放数据和扶持重点实践领域，英国政府不断推动开放数据发展。最为著名的便是英国政府的公开数据（Open Data）项目，这个项目由众多科技界重量级人物组成的开放式数据研究所（The Open Data Instiute，ODI）负责，它协同企业、创业公司、学术机构、政府和社会力量共同探索和挖掘政府公开数据的商业和社会价值。自成立以来，ODI已经获得超过1000万英镑的投入。自2010年启动以来，英国政府Open Data网站的人均访问页面数增长了285%，并为用户提供了大量信息查询服务。

加强数字经济法律和安全保障

《数字经济法案》助力英国成为“世界上最数字化的国家”

2010年，英国议会通过了《数字经济法案》。它着重对保护网上著作权、保护个人信息安全、保护网络服务发展等方面进行了法律界定。2015年审议通过了新《数字经济法案》，对上一版《法案》中存在争议

的部分进行了完善，并且针对过去5年中数字经济领域出现的新问题进行了补充。英国政府称该《法案》将助力英国成为“世界上最数字化的国家”。有关数字经济的法律不断颁布与更新，让数字企业和用户在享受数字经济带来便利的同时，能够更好地保护自己的权益。

不断加强数字安全保障

英国政府于2011年启动了为期5年的“国家网络安全计划”（NCSP）。又于2016年11月发布“2016—2021年国家网络安全战略”，以加强英国网络安全与能力，表示“英国未来的安全与繁荣建立在数字安全之上”，并计划成立国家网络安全中心（NCSC）。

根据经济合作与发展组织数据，英国安全服务器数量位列欧洲第一，在全球排名中也仅次于美国。英国已经在过去5年为网络安全方面投入了8.6亿英镑。英国财政大臣于2016年底表示，为建造世界级互联网安全，英国还将在未来5年内投入19亿英镑。

英国数字经济发展面临的挑战

脱欧给英国数字经济整体发展带来极大的不确定性。

其一，目前英国所实施或参考实施的大量数字经济政策是在欧盟时制定的，政治环境的变化必然导致政策实施发生变化，尤其在与欧盟成员国在今后的合作中必然出现前所未有的障碍。

其二，脱欧后整体经济环境变化。跨国企业在英国的经营成本上升，传统产业可能发生的变化，都可能影响到数字经济的健康发展。

其三，重要国家机构大规模数字化所面临的障碍，在对国家机构的数字化进行了多年后，英国开始着手对诸如大英博物馆、大英图书馆等大型机构进行彻底的数字化改造，但庞大机构数字化过程将极为复杂且投入巨大，这对经济形式不明朗的英国是个不小的挑战。

总之，很多科技领域的企业都表明了对英国数字化进程在脱欧后的担忧。

第五篇 建议篇：积极应对数字经济革命

第十四章 数字经济发展中的问题和应对

数字经济发展面临的问题

根据国外经验和我国实践，数字经济发展过程中主要应该关注以下可能的问题和风险。

数字鸿沟和数据质量问题

数字鸿沟既包括基础设施接入层面的鸿沟，也包括数字素养层面的鸿沟。在接入层面，至今全球仍有40亿人不能上网，尽管这40亿人大部分位于发展中国家，但欧美等发达国家也没有完全克服数字鸿沟问题。在数字素养层面，各国普遍存在数字技能不足的情况。欧盟2014年的统计表明，高达47%的欧盟人口缺乏足够的“数字能力”，成为欧洲数字化发展的最大障碍。数字鸿沟也是我国多年存在的老大难问题。近些年来，尽管我国网络普及率在不断提高，网民数量在不断增加，但城乡之间、东西部之间的数字鸿沟却在不断扩大。

数据质量也是一个重要问题。数据与人员、技术以及资本处于同等重要的地位，成为很多公司、国家的核心资产、战略性资产。所以，很多国家都在推动数据开放，并带动了很多企业发展。但是，很多公开数据存在标准不统一、影响使用效率的问题。世界银行在对低收入和中等收入国家的数据型企业进行调查的过程中发现，数据质量是第一大问题。数据质量的改善有赖于政府部门发布通用标准和程序，以提高数据的规范化程度，否则会在数据供给层面形成“数字鸿沟”。

网络和信息安全问题

随着数字经济的发展，有关数字安全的威胁也日益增多，高危漏洞数量有增无减，网络攻击愈演愈烈，关键基础设施面临严重威胁，金融领域、能源行业成为重灾区。据互联网监控公司Arbor Networks的数据，在2011—2014年短短3年内，全球DDoS（分布式拒绝服务）攻击量增加了30倍以上。根据咨询公司普华永道发布的2015年全球网络安全状态调查报告：全球所有行业检测到的网络攻击共有4280万次，比上一年增长48%。[1] 华盛顿战略和国际研究中心2014年发布的报告称，每年计算机及网络犯罪活动给世界经济带来的损失超过4450亿美元。近几年，物联网的快速发展也带来了前所未有的网络安全挑战。物联网是兼软件和硬件于一体的，牵涉的零部件和关联部分较多，无法通过简单的升级、修改、置换等方式应对可能的安全威胁，导致保障物联网安全的难度远远大于互联网。尤其是许多智能设备的开发商都是小型创业公司，没有提供复杂安全功能的资源或经验。

国家互联网应急中心对网络安全态势的研究表明，威胁我国网络安全的事件数量也在显著增加，网络安全对抗进一步细化和升级，重大安全事件仍然频发，网络攻击技术也越发先进。除了仿冒网站、DDOS攻击等传统威胁数量在继续增加外，移动智能产品也成为网络犯罪的目标。同时，我国用户对网络安全的投入却远远低于发达国家，这使得我国的网络安全形势更为严峻。

法律、法规滞后问题

数字技术和数字经济发展非常快速，各国法律普遍存在滞后现象。例如，数据是数字经济的重要生产要素，但数据的极大丰富已经在一定程度上造成了“数据洪灾泛滥”的现象，给我们带来了极大挑战。比如，在数据产权方面，数据该由谁所有？由谁管理？怎么管？怎么用？所有者、拥有者、使用者和管理者之间的责、权、利如何确定？再比如，在数字知识产权方面，数字科技企业与传统企业态度普遍不一样，各国政策也有差异。一些国家致力于强化知识产权保护，如英国《数字经济2010》明确了对音乐、媒体、游戏等数字内容著作权保护的程序，对互联网提供商的初始通知和报告义务、政府采取技术手段救济和处罚等做了细致规定。但也有不少国家和研究机构认为，技术的变革已经打破了传统知识产权的界限，原有的知识产权制度已与数字经济发展脱钩，造就了一个由专利流氓和专利持有人构成的寄生系统，阻碍了创新，就像2013年，新西兰通过法案，禁止对软件授予专利。又比如，在用户隐私保护、“被遗忘权”等方面，各国也未达成共识，这些问题导致目前各国

数字经济监管政策千差万别，传统行业和新兴行业的冲突不时出现。此外，我国很多相关法律需要进一步完善，如我国目前没有制定关于保护个人信息的专门立法，现有立法中对个人信息保护的规定分散在各个法律、法规和规章中，缺乏体系。

就业结构性变化问题

数字技术对就业结构和就业数量产生巨大影响。世界经济论坛估算，今天上小学的孩子有65%最终将从事现在还不存在的全新职业，目前的趋势会导致劳动市场于2015—2020年发生断裂性变革。数字技术对就业数量主要存在4种可能的影响，即创造新的就业机会、就业转变、就业国际化、就业减少，最终技术对就业总量的影响取决于上述影响的综合结果，同时技术对就业的影响又会波及相应的收入分配情况。

数字技术中对就业影响最大的非人工智能技术莫属。根据世界经济论坛的研究，提高自动化程度和在劳动力队伍中引入人工智能，未来5年期间将使15个主要经济体失去710万个就业岗位，而同期技术进步将仅带来200万个新工作岗位。2013年，牛津大学的研究核查了702种职业的计算能力，发现美国47%的职业可能被自动化取代；后续的研究指出，英国有35%的职业被取代，在日本这个比例是49%。还有的研究认为，到2030年，今天我们所熟知的90%的工作都将被智能机器取代。由此，经济学家担心“职业两极化”的风险，即中层技术工作正在消失，而低等和高等工作在扩张。

一个国家内部不同行业、不同民众间数字能力、数字素养的差异，也会对其就业和收入分配产生不同的影响。总的来看，数字素养和数字技能水平较高的个人、企业更容易从数字经济发展中获益，显然只有财务状况较高的个人、企业才更有可能接受数字教育和培训，提高其数字化水平。所以，若只靠市场的力量，原有的贫富差距在数字化时代会进一步扩大。要改变这一局面，政府和社会需要做更多努力。

经济理论和组织管理机制的适用问题

数字经济的发展对原来的经济理论和组织管理制度都提出了挑战。按照现有的国民经济核算方法，非市场性、非营利性活动都无法计入GDP，且GDP核算只关心消费发生额，不关心这些消费是否有效、是否造成了浪费。数字经济中的活动，如分享经济强调的资源分享、节约利

用等理念与现有经济理论是不同的，很多分享行为是在买卖双方之间直接进行的，往往也无法被计入GDP统计中。随着这种经济活动的增多，我们无法用传统的经济核算方法衡量数字经济、制定有针对性的政策。又如，按照市场经济理论，在完全竞争的自由市场上，只要供需双方信息完全透明，就能达成最有利于消费者的均衡价格。但在数字经济条件下，利用公开信息和一定算法，却能实现“非串谋性”垄断，这意味着市场经济的基石——“信息完全性”不仅不能增进消费者权益，反而可能损害消费者权益。

数字经济某些活动还可能增加监管执法的难度，比如，通过编写定制算法，可以人为地让价格保持高位，从而操纵市场。一个追踪加油站汽油价格的软件能瞬间监测到某家加油站降价，并采取相应降价行为以避免顾客流失。所以，任何供应商都没有首先降价的动机，从而导致价格一直保持在高于合理价格的水平。但是，这种“非串谋性”垄断行为却很难被发现或起诉，这种行为被称为“数字时代的反垄断难题”。

从机构自身来说，数字技术的应用带来的数字化转型的进程必然伴随着组织管理的变革。几十年前，随着数字技术逐步应用到各领域之后，数字化带来的组织管理变革就开启了。尤其是20世纪90年代以来，西方企业普遍开展了业务流程优化和组织再造业务，不断推动IT与OT（运营技术）融合。顺应这一趋势，斯坦福大学等知名学府的工商管理课题也开设了数据引发的商务智能、数字主导型决策以及数字化竞争等课程，为毕业生适应数字经济管理的需要做好准备。但是，组织和管理的变革是一个涉及多方面因素的系统工程，不是所有企业都能成功。根据麦肯锡的研究，50%的企业在试图向数字化转型的过程中会以失败告终。政府的数字化转型过程也同样离不开业务优化和组织管理变革，这个过程同样有成功也有失败，需要系统设计、周密安排。

促进我国数字经济健康发展的建议

数字经济发展所面临的问题、风险是数字经济推动经济社会转型过程中必然会遇到的，当转型完成后，这些挑战将逐渐减弱甚至消失，原有的经济社会理论、制度、模式逐渐被新的理论、制度、模式所取代，经济社会形态也将呈现新的面貌。在这个过程中，政府、企业和民众各方都要积极参与其中，发挥各自的作用。

围绕数据的有效使用建立系统制度规范

数据是数字经济的核心资产，数据开发利用的各环节、各方面都应有相应的规定，如数据该归谁所有，数据标准是什么，数据如何交易、如何使用、如何管理，数据安全如何保护等，以便数据在更大范围、更高水平上被利用。因此，国家应从战略高度重视数据问题，逐步推动数据开放，并制定与数据相关的规章制度。同时，各部门、各企业也应制定各自的数据管理规范，共同提高数据开发利用水平。

全面提高数字经济安全水平

数字经济涉及的领域、层面非常广泛，所以保障数字经济安全是一个难度很大的系统工程。从国际经验来看，发达国家这些年来已经发布了大量的安全战略、关键基础设施保护、个人信息保护、安全信息共享等方面的法律、政策和战略。从我国数字经济发展实际出发，我国政府也应团结国内各方力量不断制定、完善数字经济安全制度，为数字经济发展保驾护航。

逐步完善数字经济法治建设

数字经济创新发展必然导致传统的法律制度、监管方式等难以完全适用。为此，一方面，要不断完善我国的法律体系，增强立法的时代性，如制定数字产权、数字知识产权、数字税收等法律，为数字经济发展提供必要的制度保障；另一方面，也要为数字经济创新留下必要的空间，不能由于监管过严而扼杀了创新。与此同时，我们要借助G20、APEC、金砖国家组织、上合组织等平台加强与国际组织、外国政府的交流合作，推动制定适应数字经济发展需要的国际贸易、投资、司法规则等，鼓励跨国数字经济健康发展。

及时进行组织管理变革

任何一个机构、一个行业的数字化转型必然需要相应的组织管理变革与之配套，优化业务和运营模型，调整组织架构，形成协同共享的业务系统，以便更灵活地应对用户需求。对我国政府而言，一方面，要结合简政放权，优化政府部门业务流程和组织结构，努力建设数字政府，推动我国电子政务建设由信息型、互动型向业务型、感知型的方向发展；另一方面，要逐步规范各行业的监管政策，打破地方保护主义壁

垒，形成统一、畅通的全国大市场，为数字经济的健康发展创造条件。对企业而言，要积极应用两化融合管理体系等工具，实现信息技术应用与企业的组织、管理、流程等相匹配。对于教育机构和个人而言，要及时了解数字化转型过程中组织管理变革的相关知识、理念，并将其运用到具体工作中。

全面提高全民数字素养

民众数字素养水平直接关系到一国的数字鸿沟情况及相应的结构性失业和贫富差距问题，更关系到一国整体的数字经济发展水平。为了提高全民的数字素养水平，一方面，政府要与各方合作，开展面向全民的数字素养教育，比如，欧盟发布了《2015欧盟数字技能宣言》《欧洲新技能议程——通力合作强化人力资本、就业能力和竞争力》等政策，为提高欧洲全民数字技能提出了方案；针对下岗失业人员等特定人群，可通过提供相应的数字素养培训和职业技能培训，协助其转岗就业。另一方面，要全面强化学校的数字素养教育，提高学生的数字能力。尤其是针对在校学生，可借鉴国外经验，在中小学甚至幼儿园普遍开设网络和计算机课程，使数字素养成为年轻一代的必备素质，并通过在大学举办竞赛、集训营、校企共建课程等方式培养数字技术高端人才。

鼓励数字经济创新发展和相关理论研究

数字企业只有不断发展才能给更多民众创造工作机会，带动整体经济繁荣。数字技术日新月异，相应的商业模式、运营模式等变化也非常快，因此，政府要鼓励数字技术研发和数字企业创新创业，并根据数字经济的发展特点，为其创新发展提供制度、政策便利。例如，美国商务部就提出：商务部及其他联邦政府机构必须制定前瞻性政策，采取创新的技术导向型措施，政府从个人和企业利益的角度出发，探索创新解决方案，发现挑战，并灵活地化挑战为机遇。

与此同时，政府要引导高校教师和科研人员积极开展理论研究，探索解决与数字经济相关的基本经济理论、社会理论和道德、伦理、法律等问题，为整个经济社会的数字化转型提供理论指引。其中，某些基础性、操作性工作可在政府主导下及早进行。例如，针对数字经济衡量的难题，美国商务部推动收集“数字经济规模”的信息，衡量数字消费、数字工作等不同数字活动的发展态势；进行“技术分类”，并适时更新该分类框架，发现经济活动的新兴领域；制定衡量新型经济活动的标准，并

利用这些标准跟踪相关活动对经济的影响。这实际是在为建立适应数字经济发展需要的国民经济分类和GDP核算体系奠定基础。

促进数字经济健康发展需要做的不仅仅包括上面几方面内容，还有其他很多方面，例如，由基础设施导致的数字鸿沟问题还有赖于“宽带中国”战略和其他信息化战略的实施逐步解决；由数字经济发展导致的结构性失业问题也不仅仅是加强数字素养教育培训就能解决的。

总之，数字经济的健康发展是一个巨大的社会工程，需要政府、企业、社会组织和民众各方共同努力、相互协作才能实现。在这一过程中，政府要着重为数字经济发展提供良好的制度环境、政策环境，行业组织要推动行业层面的解决方案、标准等的制定；社会组织要承担教育、培训民众的作用；企业要积极向数字化方向转型；个人要努力提高自身数字素养，提高参与数字活动的能力。

[1] Cybersecurity Ventures.全球网络安全市场报告［R］.2015.

第十五章 企业如何进行数字化转型

在数字时代，所有机构都要积极进行数字化转型，这是从适应到依赖数字技术并逐渐形成数字化思维的过程，是彻底的组织进化，是实现社会治理现代化的重要组成部分。其中，最主要的组织机构是企业。

企业数字化转型的背景

数字技术正在重塑商业世界，新的商业模式和颠覆式创新不断涌现，产业边界日益模糊，外部环境的数字化决定了数字化转型是传统企业的必经之路。

消费市场的快速变化

数字时代，越来越多的商业活动发生在线上。电商平台、社区营销、虚拟商品、在线服务、电子支付、O2O等创新层出不穷，消费者有更多的渠道和方式对比、挑选和购买商品，更加重视消费体验。消费者不再是商品和广告的被动接受者，而是乐于讨论、表达对商品的理解和期望并加入到企业的商业活动中去的主动参与者。商品的生命周期越来越短，市场越来越细分，消费者忠诚度也越来越低。

数字企业的竞争

第一类竞争是传统行业内出现的新一代原生数字企业。例如，数字媒体正在全面颠覆传统的传媒形态。推特、微博、Facebook、微信等社交网络和今日头条等新闻聚合器不仅改变了新闻的传播方式，也改变了读者对新闻品牌和新闻生产过程的认知。垂直细分类纯数字媒体不需要专门内容分发渠道和读者分析部门，只需要专注做好自己领域的内容，网络能够将它们的内容直抵感兴趣的读者。阿里巴巴、京东等电商与商场、大型超市等传统零售业直接竞争，Uber和Airbnb（爱彼迎）给出租车业和酒店业带来了巨大压力。

第二类竞争是数字企业的跨界竞争。谷歌通过“谷歌气球”和“谷歌光纤”进入通信设备制造和互联网接入市场，无人驾驶汽车项目已经进入了第8个年头。亚马逊开设实体书店（Amazon Books）和实体便利店（Amazon Go），制作的电影《海边的曼彻斯特》拿下2017年奥斯卡“最佳男主角”和“最佳原创剧本”奖，电影《推销员》获得“最佳外语片”奖。以在线出租DVD（高密度数字视频光盘）起家的Netflix（网飞）目前主营线流媒体和视频点播领域，通过互联网在全球190多个国家和地区为9300万用户提供电视节目服务；该公司还进入制片领域，制作出《纸牌屋》《制造杀人犯》等著名电视剧和纪录片，《白头盔》获得2017年奥斯卡“最佳纪录短片”奖。

传统企业间的数字化转型竞争

传统企业间的数字化转型竞争是转型速度和转型效果的竞争。数字化转型速度快、效果好的传统企业能够更快、更好地适应数字时代，在人才、资本和品牌的竞争中保持优势。例如，BBC推动了从内容制作、平台发布到数字品牌塑造、组织管理的全面数字化转型，不断提供符合市场需求的高品质内容和持续改进的用户体验。传统企业的数字化转型竞争也体现在借助数字化技术推动业务转型或业务扩张方面。例如，GE通过Predix软件平台、西门子通过MidSphere云平台进行企业业务的软件化和数字（分析）化转型；中粮集团通过“我买网”将业务扩展到粮油食品之外的日化、家纺、家具、家电等零售领域。

企业数字化转型的内容

企业的数字化转型，包括企业战略、营销、商品、商业模式、管理乃至企业文化和思维方式等整体的数字化转变。

企业战略的数字化转型

数字技术不仅从物质层面，而且从机能层面复制了现实世界，现实世界几乎所有的实体、实体的运行和实体之间的互动都有数字的对应。从社会的数字化转型趋势看，数字技术能模拟、重现和参与社会活动，

也能使线下的物理社会空间和线上的虚拟空间逐渐融合，实体经济和虚拟经济逐渐融合，协同进化；从组织行为看，人、物、组织之间的信息传递、处理和控制机制也都数字化，并引起组织内外部的互动方式快速调整和更新；从人的认知和行为方式看，不论是客户还是企业成员，工作和生活都越来越习惯和依赖数字技术，不会区分传统商品和数字化商品。

企业战略的数字化转型是理解和适应这种变化，采取措施主动学习和应用数字技术，提升效率和推动创新，在变化中更好地识别机会、抓住机会和创造价值。例如，市场越来越细分既是企业数字化转型的外部环境，也是数字技术创造的新市场机会。借助数字技术，传统企业能够更好地收集、分析和预测更多客户的个性化需求，基于已有的优势资源和对行业、客户的深刻理解，在全球范围寻找需要的人才、供应商和合作伙伴，重新组织生产和创新，推出更丰富的产品线，精确满足细分客户群（甚至是个人客户）的需求。

企业战略的数字转型不仅仅是制定数据驱动的决策，而是培养从管理层到普通员工的数字意识和工作习惯、改变原有的流程和组织结构、调整资产组合、支持新的数字业务和商业模式的渐进过程。

营销的数字化转型

根据2016年科特勤咨询（KMG）的调研数据，81%的企业认为，数字营销是数字化转型的关键，但是68%的企业没有制定系统的数字营销战略，58%的企业认为数字营销没有达到预期效果。传统企业如何更好地应用数字技术和数字媒体，建设数字品牌，提升用户体验，与客户进行更多、更深入的互动，是营销数字化转型的重要内容。

·建设数字品牌

数字品牌是通过数字媒体进行品牌表达的形式。相比传统媒体，数字媒体的内容和形式更丰富，情感表达和互动性更强。通过数字媒体表达的数字品牌更容易被接受，尤其受数字时代年轻人的欢迎。老牌媒体BBC在2011年确立“BBC Online”为唯一数字化服务品牌，所有产品和服务形式都包含在这一品牌之下。奢侈品牌Burberry从2011年开始在网络上直播时装秀，并逐渐扩展到社交媒体（如Facebook）和其他数字媒体上（如Apple TV），通过网络改变奢侈品牌“高在云端”的营销形象，向更年轻的数字时代消费者靠近。可口可乐为了更好地使用网络语言，拉

进与年轻人的距离，在推特上付费定制了一套以可口可乐瓶为原型的表情符号。

·善用社交网络营销

网络社交营销是建立口碑和品牌的有效策略，从全球来看，社交网络营销已经成为更受广告主青睐的营销方式之一。根据美国零售联盟和Forrester咨询公司的调查数据，2016年92%的美国零售商参与了社交媒体营销，排在前三位的社交媒体分别是推特（85%）、Facebook（74%）和领英（72%）。根据微博2016年财报，第四季度广告营收同比上涨55%，达到12.91亿元，其中品牌广告收入同比增长149%，表明企业更加重视微博的营销作用。

·创意和线上互动是社交网络营销的关键

数字技术为创意提供了无限空间，好创意让人无法抗拒，是信息过剩时代抓住客户注意力的关键。2015年，杜蕾斯通过H5页面（利用超文本标记语言HTML5制作的页面）开办了一个主题为“液体主义”的虚拟美术馆，“展厅”设计继承了塔特林构成主义风格，展出了12位青年画家的作品，背景音乐是窦唯的《漓江水》，用艺术的形式介绍和推广情趣啫喱系列产品。又比如，对突发事件的正能量响应或幽默回应、回答粉丝留言或转发粉丝自拍、参与者奖励等方式也是有效的线上互动方式。2012年，丝芙兰在Facebook上开展了一项“美丽刺激15天”的有奖参与活动，奖品包括菲亚特汽车、巴黎一家化妆学校的参观旅行和丝芙兰购物券，吸引大批Facebook用户关注其产品，粉丝数上涨到350万，并产生了52万的推特转发。

·提升线上—线下的一致性和便利性

传统企业在线下经营的基础上新建线上渠道和接触点，会带来线上—线下体验一致性和便利性的问题，包括：客户感知的线上—线下环境一致性（例如，在线商店与实体店铺的设计风致是否一致）、消费过程的线上—线下无缝衔接（例如，是否可以在线预定后到店消费或者在线付费后到店取货，会员资格和积分等是否通用）、购买到商品的线上—线下一致性（例如，网购商品的内容、功能、包装与实体店铺购买是否一样）、消费后的服务保障是不是一致（例如，线上邮购的产品是否可以去线下实体店铺维修或者退货、享受同样的上门服务，而不是必须原址邮寄回去）。以服装品牌Zara为例，Zara官网、App和实体店在设计视觉风格、产品分类方式（女装、男装、童装、折扣等）、产品换季节奏、定价上保持一致，在线购买产品可以在任意一家实体店退货。星巴

克App向会员提供附近门店查询、促销信息、充值和个人账户信息查询等服务，用户在门店消费时可以直接扫描登录首页的二维码支付，节省付费时间。

·提升用户参与度

好的数字营销鼓励人们通过分享想法、共同完善设计、众筹、组建产品讨论组和粉丝社区等形式参与企业的商业活动。例如，景区管理者鼓励游客提交旅行照片用于社交网络推广，眼镜零售商鼓励客户给出评价并贴出自己作为模特的照片。2016年，味全每日C果汁推出“拼字瓶”包装，7种果汁每种都有6个印有醒目汉字的包装，共有42款包装、42个汉字。这些果汁瓶的不同排列顺序会形成不同的句子，例如，5个分别有“你”“好”“别”“感”“冒”的瓶子放在一排，形成“你好，别感冒”，也可以拼成“你感冒别好”。其他组合还有“你好色，别抱我”“求温暖，抱抱我”“养好身体”等。42个汉字经过精心挑选，约1/3的字拼出来是与果汁增强抵抗力有关的，另外2/3主要强调关怀。多种创意排列组合被社交媒体转发，味全通过创意包装成功推动了客户从被动接受产品到主动参与产品营销，提升了销售额，每日C果汁的月销售额同比增长40%。

商品和生产的数字化转型

·商品的数字化

商品的数字化是数字技术对商品形态和功能的改变，可以大致分为以下三类。

第一类商品数字化转型是产品本身的数字化，例如金融、媒体、出版、教育等行业的产品和服务的数字化。这类数字化转型通常伴随着商业模式创新，比如第三方电子支付、按需购买（例如视频点播、单首购买歌曲而不是按专辑购买、按时间段而不是按使用量购买服务）、在线出版的“免费+广告”模式等。

第二类商品数字化转型是借助数字技术为商品附加更多功能，这一类数字化转型常与市场细分和差异化创新密切相关。例如，耐克公司的Nike+系列运动鞋通过内置传感器记录了客户的运动路线、距离、时间数据，并与App、社交网络、定制化训练项目相连，满足客户从科学锻炼到情感交流的多种需求。

第三类商品数字化转型是围绕数字技术对传统产品进行重大革新。例如奔驰、宝马等汽车企业开发无人驾驶汽车，罗尔斯·罗伊斯开发无人驾驶远洋货轮等。这类数字化转型通常更具颠覆性创新的特点，具有彻底改变客户行为习惯或同类产品使用规则的潜力。

以上三类数字化转型本身没有优劣之分，传统企业根据行业特点和企业战略，可能同时进行一类或多类的商品数字化转型。

·生产的数字化

传统企业的生产数字化转型主要是指产品生产过程和服务提供过程的数字化。例如，BBC内容生产的数字化和数字内容发布的互联网化，阿迪达斯使用3D打印技术生产个人定制跑鞋，移动网络运营商通过全网IP化、平台化、SDN（软件定义网络）等方式和技术持续推进全网数字化转型升级。传统制造企业能够使用数字技术在完全虚拟的环境中建立模型、验证和仿真，将包括生产在内的所有前端和后端环节都集成到统一的数据平台，使生产过程变得柔性、灵活和智能。

商业模式的数字平台转型

数字平台或许是数字时代最重要的商业模式创新。2016年，福布斯全球上市公司市值排名前3名、第6名和第8名的都是平台公司，分别是苹果、Alphabet（谷歌母公司）、微软、Facebook和亚马逊。数字平台颠覆了传统行业的游戏规则，创造了一个又一个新型社群市场，原本相互竞争的企业、需求完全不同的消费者在一夜之间都成了为平台贡献价值的平台参与者。传统企业打造自己的数字平台是实现商业模式数字化转型、与其他数字平台竞争的重要途径。

·数字平台

数字平台是线上技术支持型的双边或多边市场商业模式，帮助两个或多个有潜在商业关系的平台参与者完成交易。平台获益方式灵活多样，可以收取交易佣金（例如，滴滴收取固定比例佣金），单方收取服务费（例如，谷歌搜索引擎广告只向广告方收取费用，流媒体音乐服务平台Spotif向高级收费会员提供去广告和高质量流媒体音乐服务），也可以围绕平台数据提供市场营销、投资咨询和数据交易等服务。平台运营者可以在平台出售自己的产品（例如亚马逊、京东），也可以仅仅提供服务（例如谷歌搜索引擎广告、淘宝）。

数字技术支持的网络效应是数字平台价值的来源。数字技术大大降低了平台运营对物理基础设施和有形资产的需求，降低了建设、扩展、维护和升级的难度；数字化的信息、经验和数字系统可以零成本地传递和复制，极大降低了智力资本和关系资本的扩展成本。数字平台覆盖众多生产者、消费者和第三方，其体量和市场内关系的复杂度远远超过传统商业模式。参与者规模、参与者之间互动数量的线性增长，都会带来平台价值的指数级增长，这就是平台的网络效应。

·商业模式数字平台转型的意义

建设数字平台是传统企业主动适应数字时代的战略型商业模式创新。传统企业的数字平台商业模式基于已有资源、对行业的深刻理解和能力积淀，短期看是企业当前竞争优势的延伸，长期看平台本身将成为企业的竞争优势，传统业务将在数字平台环境下继续存在和发展。

建设数字平台商业模式是传统企业与其他数字平台竞争的重要途径。传统企业重视企业内部资源、效率、能力的培养和壁垒建设，同业竞争者、有议价能力的供应商和渠道可能被视为企业的外部负资产。平台商业模式关注的是平台参与者和参与度的规模效应。不论同行业竞争者还是有议价能力的供应商，只要在平台上从事商业活动的参与者都是平台的资产，参与者的平台活动数据也是平台的资产，都在为平台贡献价值。换句话说，传统的产品运营与数字平台运营的竞争是个体与生态系统的竞争，只有传统企业也采取平台商业模式，才能够在对等的维度上与其他数字平台展开竞争。

·数字平台商业模式的类型

从服务对象和经营范围看，传统企业的数字平台商业模式可以大致分为四大类。

第一类是简单的线上业务扩展。企业在自有业务的在线服务系统之上添加支持第三方的新功能，从而形成平台，实现业务的扩展。例如，招商银行的移动网银App提供购买电影票、订餐代金券、生活缴费、挂号就医的生活服务；中国电信基于自己的移动网络和大量的用户资源推出“翼支付”，进入移动支付市场。

第二类是围绕自己的产品建立细分生态。这类平台关注为使用自己产品的用户提供更多的价值。例如，耐克在2006推出Nike+，2014年耐克成立Fuel Lab实验室，与美国第二大孵化器TechStars合作推出了

Nike+Accelerator项目，将NikeFuel的平台开放给第三方开发者，鼓励第三方开发者利用Nike+平台开发创新的运动健康应用。Nike+吸引消费者不断上传个人的身体、运动和社交账户数据，进一步挖掘人群运动模式、偏好接受的营销方式等信息。经过多年发展，Nike+已经成为全球运动爱好者社区，对耐克可穿戴运动设备的成功发挥了巨大作用。紧跟耐克之后，阿迪达斯和亚瑟士也建设了各具特色的运动社区，为自己的用户提供更多服务，在平台层面与耐克展开竞争。这类具有显著品牌特色的社区平台对营销、产品创新和提高用户黏性具有巨大作用。

第三类是基于自己的优势资源，抓住产业机会定义和培育一个新的生态，寻求先发优势。这类平台关注整个新兴业态的成长，容易形成赢家通吃或寡头垄断的平台市场格局。2014年，GE宣布开放工业互联网软件平台Predix，并于两年后向所有工业互联网应用开发者开放了Predix。为了建设更好的生态系统，GE与思科合作，推出了支持Predix的工业级路由器；与英特尔公司合作开发了使用Intel处理器的嵌入式智能联网接口参考架构；与软银、Verizon电话公司、沃达丰等合作开发面向工业互联网的连接方案。全面开放后的Predix相当于工业互联网版的安卓系统，为工业应用开发提供良好的平台环境，同时支持GE和非GE设备。目前，GE和其他开发者共为Predix开发了数十款应用，而且GE的大部分部门也已经在使用Predix。未来，GE公司还将向第三方开发者开放Predix平台上的数据，希望吸引更多的开发者和企业使用Predix开发的应用，扩大工业互联网生态系统，复制安卓系统在消费电子领域的成功。类似的工业互联网开放平台还有西门子的“Mindsphere开放工业云”和我国航天科工集团的“航天云网”平台。虽然三者都还处在发展初期，但瞄准的是同一个市场，随着各自的成熟，很快将会展开直接竞争。

第四类是通过平台—平台合作，扩大网络效应。这类合作通常发生在业务互补的平台之间，为平台参与者提供更多的商业机会和更好的服务。2014年，美国最大的连锁零售药房、百年老店Walgreens和2009年成立的在线医疗健康服务平台MDLIVE合作推出了远程医疗服务平台，提供从医生（来自MDLIVE）到药品（来自Walgreens）的无缝服务，Walgreens如愿进入远程医疗市场。《华盛顿邮报》将公司网站上的新闻同步发布到Facebook“即时新闻”平台上，借助Facebook扩展自己的新闻读者群，提升阅读体验，同时获得更多的广告收益（Facebook“即时新闻”的内文广告收入全部归媒体所有）。

以上4类平台商业模式之间没有优劣之分，传统企业可以根据自己的需要采取单平台策略，也可以采取多平台运营策略，或者通过投资或收购的方式实现商业模式的数字平台转型。

管理的数字化转型

数字技术推动传统企业从流程驱动、中心控制的组织形式变成共享平台、高度去中心化的新型组织，改变了企业运营生产的整个过程。传统企业的数字化转型涉及方方面面的问题，这里从战略、组织结构、管理平台和人才4个方面进行简单介绍。

·强化数字化转型的战略地位

数字化转型要有强有力的领导。传统企业的数字化转型是企业的功能、结构和运行机制不断改变的过程，是企业文化和员工的思维、工作习惯逐渐数字化的过程，必然会遇到种种阻力。为解决转型中组织的阻力甚至是冲突，传统企业需要从战略层面确立明确表达的数字化转型战略和阶段目标，制订详细计划，设置数字化转型的关键负责人，保证愿景自上而下地传达，形成组织认同，并向组织外部传递明确的数字化转型预期。

·调整组织结构

组织结构服从组织战略。传统企业需要调整当前的组织结构以更好地应用数字技术和适应数字化转型的需求。比较常见的做法是设立新部门或新职位，整合与数字化相关的业务或职能工作，专门负责企业的数字化转型工作。有的企业还需要一些层级不高但是具有重要作用的新部门，比如专业的数字分析部门、网络安全部门等。比如，BBC在“财务与运营部”下成立了“数字工程部”，负责企业硬件类的数字化基础设施建设。

·建设统一的数字平台

统一的数字平台适应未来共享平台、去中心化领导的组织结构发展方向，对于大型企业尤其适用。企业能够将业务系统和职能系统迁移到该平台，实现实时的数据分析和灵活的业务流程优化，承担更多的日常工作，大幅提高运营效率，解放更多的时间和智力资源用于战略性优先工作，提升企业响应速度和加速创新。同时，数字平台能够充分发挥数字技术灵活、弹性、可试错和快速迭代的特点，配合业务创新、组织结构调整、工作流程变革和人员数字技能培训等工作节奏，更顺滑地帮助

企业完成数字化转型。例如，BBC的数字化转型建设了一个统一的数字平台，同时支持内容的制作生产、内容发布和企业内部管理，便利跨部门的沟通和协作。

·培养、寻找和留住数字人才

随着商业活动数字化程度的不断提高，数据人才不足的问题越来越突出，数据分析师、数据科学家、人机交互工程师等专业人才非常缺乏。除加大内部培养力度外，传统企业可以从外部招聘人才，根据工作岗位和人才的特点调整企业的业务流程、考核机制和薪酬体系，制订合理的任务目标，提供合适的工作工具和工作环境，并对企业文化做出适度调整。例如，为数字人才设计专门的晋升通道、采用弹性工作制、弱化或取消数字部门的着装要求等。

企业数字化转型带来的新问题

隐私、知识产权保护等新问题

数字技术的大范围使用在提高效率和促进创新的同时，也带来了隐私保护、知识产权侵权、网络安全、劳动保障等问题。法律和监管又常常滞后于问题的大规模出现。传统企业的数字化转型需要提前考虑到这些问题并制定相应的策略。例如，制定严格的隐私保护用户使用条款和服务规则，采用高级别的安全策略和安全技术，制定商户信用审查、奖惩和用户保障措施保护用户利益，积极与监管者合作以规避监管风险。

决策过度依赖数据

数据驱动的决策过程可能带来对数据的过度依赖，导致管理者决策失误。哈佛商学院教授、“颠覆性技术”理念的创造者克莱顿·克里斯坦森认为，“上帝并没有创造数据，创造数据的是人。”他认为数据只能让人们看到过去的表象，从数据收集到分析和解读，每一步都在损失大量的信息，数据无法看到未来，并不适用于最重要的事情；相反，企业管理者对产品、服务、客户的经验和模糊知识，与客户（尤其是重要客户）的直接沟通、亲身体验产品和观察消费场景以及多年形成的常识和直觉，对于重大决策依然具有极为重要的作用。

社会责任

数字时代，企业的商业活动与个人生活更加紧密地缠绕在一起，企业在承担更多社会职能的同时，实际上也正在货币化这些社会职能。在财富和社会权利的再分配过程中，无论是原生数字企业还是处于转型中的传统企业，都需要承担起更多的社会责任。比如，对于网络社区内的人身攻击、语言暴力等言论的主动管理，利用大数据技术发现和下架仿冒产品、提醒用户某些网站的潜在危险性，建设和维护公共网络空间，研发和提供无障碍数字工具，以及利用自己的技术和数据优势从事其他社会公益事业。

第十六章 政府如何进行数字化转型

数字技术不仅重塑了商业世界，也推动了政府服务和治理的数字化转型：从最早使用IT技术辅助政府工作，到大范围、深度IT化改造，再到政府前台和后台工作的全面数字化，政府数字化水平不断提高。近年来，随着移动技术和智能技术的发展，一些政府又开始积极提供移动化、智能化服务。

政府数字化转型的路径

尽管各国政府数字化转型的路径不尽相同，但我们可以从中发现一些共性经验。

政府数字化转型的阶段

一般来说，根据数字化程度不同，政府的数字化转型至少要经历电子政府、一站式政府和数字政府三个阶段。

·电子政府

建设电子政府的过程就是政府部门IT化改造的过程。美国是最早系统使用IT技术建设“电子政府”的国家。1993年，美国提出利用信息和网络技术提高政府服务管理的效率与经济性，开始了“电子政府”建设。2002年，布什总统签署《电子政府法案》，从立法角度推动“电子政府”的进一步发展。在法案的要求下，美国成立了“电子政府”基金，并设立联邦首席信息官负责管理美国“电子政府”的发展。

·一站式政府

发达国家电子政府建设起步较早，在政务电子化实现后，政务改革的焦点逐渐转移到通过融合的办法提供公共服务。一方面，政府机构“碎片化”的管理使政府部门内部、部门之间以及政府部门与第三部门

之间的合作变得困难，需要加强信息的协同共享。另一方面，民众越来越多地要求更加个性化、可获得的公共服务。这种以“整合”和“协同”为主要特征的发展趋势被称为“一站式政府”、“整体政府”或“整合政府”。尤其是20世纪90年代以来，加拿大、澳大利亚和英国等国家逐渐加强了对一站式政府的关注，芬兰、挪威、新西兰、苏格兰、爱尔兰、新加坡等国家也在采用一站式政府的理念改革政府部门。

各国一站式政府建设的重点都落在跨政府部门的协同合作上，都认为一站式政府要跨越政府部门界限，实现协同治理，为民众提供跨部门的无缝式服务。一站式政府提供的服务既包含中央政府和地方政府之间的“上下合作”、中央或地方同级政府之间的“水平合作”，也包括同一政府不同部门之间的“左右合作”，以及政府与企业和社会之间的“内外合作”。

·数字政府

随着数字技术的快速发展，移动互联网、云计算、大数据、智能手机等颠覆性技术和产品逐渐出现和广泛使用，政府的数字化转型进一步深化。2012年5月，美国白宫发布第一个数字政府战略——《数字政府：建设21世纪平台，更好服务美国人民》，提出了一个为期12个月的联邦政府数字化转型路线图。该战略是美国政府持续IT化改造的延续，并提出4个建设原则：以信息为中心、建设一致标准的共享平台、以用户需求为中心、确保信息安全和隐私安全。作为数字政府战略的一部分，2012年1月美国发布了《联邦移动政务战略》，提出了在政府范围内建设一个可以向各部门提供移动服务的基础平台、通过移动技术推动跨部门协作、为联邦移动政务制订一个治理架构等目标，将最新数字技术及时引入政府服务中。

总之，从“电子政府”转向“数字政府”，实际上是重IT技术应用解决效率问题，变为以数字技术为驱动解决公民、企业、经济和社会的问题。经济合作与发展组织在2014年发表的《数字政府战略建议》认为，电子政府侧重于对政府现有业务流程的改进，数字政府侧重于创新的设计和供给公共服务，而一站式政府处于二者之间，既是对政府各部门业务流程的总体优化，也是对公共服务提供的创新。政府的数字化转型是政府IT化改造的演进。在电子政府关注工作效率和成本导向之上，数字政府对服务内容和提供方式、服务创新、管理模式、透明度建设、公众参与、组织调整和促进经济增长等方面提出了新的要求。

政府数字化转型的方法

·加强顶层设计

顶层设计是很多国家在电子政务建设伊始就采用的方法，普遍采用的是EA方法。EA（Enterprise Architecture）即“业务架构”、“总体架构”或“企业架构”，是指从全局的角度将组织的管理模式、业务流程、信息资源、信息系统、信息技术创造性地融合起来，并与组织的战略目标和使命相结合，从而指导信息化建设。EA最早被美国企业运用，取得了明显的成效。美国政府很快便意识到EA用于统筹规划电子政务建设的作用，从20世纪90年代末开始将EA理论应用于联邦政府电子政务建设中，先后开发出联邦政府总体架构框架（FEA）和联邦政府总体架构方法体系。美国对EA的应用及其电子政务建设取得的成功带动了其他国家的应用，目前，世界上90%以上的国家在电子政务建设中都应用了这一方法。

·优化政府业务流程

1993—2000年，克林顿政府展开了一场“重塑联邦政府”的运动，负责该项改革的团队共提出384项改革建议、1250项具体的改革行动。该项运动的一个重要内容就是精简机构、裁减雇员、下放权力。1994年，美国国会专门通过了《联邦雇员重新调整法》，对联邦雇员的裁减数量做出了规定，并授权联邦政府采取适当措施鼓励政府雇员自愿辞职。同时，政府大量放松规制，下放权力。这些努力成效显著，至1996年初为止，联邦政府的员工减少了24万人，关闭了2000多个办公室，撤销了近200个联邦项目和执法机构，联邦政府的开支则减少了1180亿美元。从1995年到1996年底，联邦政府共废除了1.6万页影响公共事务有效运作的不必要的联邦规则，废除了共64万页的各机构内部规则。

·成立专门机构或指派专人负责，协调跨部门事务

为了支持政府的数字化转型，部分国家设立了专门协调的研究机构或部长职务，以便处理跨部门公共事务，制定统一决策，落实与政府数字化转型改革相关的战略，协调部门间、行业间及地方间的工作。

英国成立了一批直属首相办公室或内阁办公室的综合性机构，用于制定跨部门的协同政策，以保障政府决策的统一性，例如，社会排斥部门（解决社会排斥和贫困问题）、女性部门、减少犯罪部门、禁毒协调部门、小企业服务部等。2015年3月，英国政府出台了《协同保护儿

童》政策，这一文件针对儿童福利保护问题规定了政府部门的职责和协作方式，明确了学校、国民卫生服务部门、警察局、社保服务部等10多个部门的具体职责，有效指导了跨部门的儿童福利保护。

澳大利亚成立主要由政府部门和公共机构负责人组成的管理咨询委员会（Management Advisory Committee，MAC），围绕跨政府部门的工作指南开展具体行动，推进“整体政府”战略的实施。而且，澳大利亚每个部委都有一个具有跨部门职能的内阁部长，负责加强部门之间的协调，整合各机构之间的政策、项目和服务供应等。

加拿大政府在联邦部门下设置专门小组，负责跨部门的合作事项。另外，加拿大内阁中设有“不管部长”（minister without portfolio），这一职务虽然不专管某一事务，但是可以负责在某一政策领域内协调各部门职能。2003年发起的“青年就业战略”主要联合了10家联邦部门与机构在中央和地方实行职业辅助项目，帮助15~30岁的青年掌握知识、技能和工作经验，适应不断变化的劳动力市场用人需求。

·利用信息化手段整合公共服务，推出一站式服务平台

英国于2012年取消中央政府各部委网站，将24个中央部门统一至GOV.UK，358个公共机构和相关部门随后也陆续向这一网站迁移。此举打破了信息资源的部门割据与信息孤岛局面，实现了政府各部门间的信息快速交换和资源高度共享。

澳大利亚在线服务平台“我的政府”（myGov）整合了国民医疗保险部门、税务办公室、福利署、就业指导部门、个人控制电子健康记录部门、子女抚养处、老年护理部、退伍军人事业部、全国残障保险计划部门等机构的服务，打破了不同职能部门的界限，民众通过单一入口即可享受跨部门服务。

·连续发布相关战略

政府数字化转型是一个长期的、持续的过程，为此政府部门要根据技术发展和实际需要，及时发布相关政策，以推动政府数字化建设逐步深化，例如欧盟一直在持续不断地推动相关工作。

欧盟各成员国政府的系统IT化改造逐步开始于20世纪90年代。欧盟层面的“电子政府”战略出现在欧盟委员会2000年发布的《电子欧洲2002行动计划》中，该计划对“电子政府”建设提出了4点要求：促进公共部

门信息公开和开发利用、确保公民容易获得必要的公共数据、促进公民与政府在线互动、加强机构间业务信息的电子交换并进行相应的组织重组。

2002年，欧盟委员会发布《电子欧洲2005行动计划》，增加了促进信息网络和内容建设方面的内容，并从宽带建设、业务互操作性、公共服务互动、电子采购、互联网公共接入建设、文化和旅游信息服务6个方面提出了具体工作要求。

2006年，欧盟出台了第一个专项“电子政府”建设计划—《i2010电子政府行动计划》，提出到2010年实现5个目标：服务全民、提高政务效率、加快重要项目（例如公共采购）建设、加强民众和企业在欧盟范围内随时随地获得公共服务的能力、加强公众参与和民主决策。

2010年12月，欧盟委员会发布《欧洲电子政府行动计划2011—2015：使用信息通信技术促进智慧、可持续和创新型的政府》，行动计划的两个核心目标是提高政府的政务水平和推动欧洲数字统一市场建设。欧盟根据该计划进一步提出了数十项在线政务措施，以提高政府服务的效率和便利性，如在线企业登记注册、报税、社会福利和保障申请、处理小额诉讼程序、移居登记等。

2016年，欧盟委员会发布《欧洲电子政府行动计划2016—2020：加速政府的数字化转型》，提出到2020年，建设一个开放、有效率和包容的公共管理和制度系统，向所有企业和个人提供跨国界、个性化、用户友好、端到端的数字公共服务，并且通过创新性的方法设计和更好的在线服务，满足个人和企业的需求，充分利用数字技术帮助公共管理者之间的互动，以及公共管理者与其他利益相关方之间的互动。

我国政府的数字化转型情况

我国政府的数字化转型有多年政府信息化和电子政务建设的基础。1999年，“政府上网”工程启动。2002年，国家信息化领导小组提出电子政务建设指导意见，建设以“信息化”为核心内容的电子政务正式成为国家政策。经过十几年的发展，我国政府部门的内部网络和信息系统建设取得了巨大进展，在线公共服务的种类和规模不断扩大，公共服务和社

会治理的数字化水平持续提高，并在2016年提出“互联网+政府服务”的国家战略。多年来，我国电子政务建设取得了显著成绩。

政务数字化水平持续提高

根据中国互联网络信息中心统计数据，截至2016年底，全国共有.gov. cn域名53546个，政务微博164522个，政务头条号34083个，在线政务服务用户规模达到2.39亿，占网民总数的32.7%，在线政务服务的覆盖面、活跃度和影响力都有显著提升。

政府部门采用先进数字技术，革新工作方式，提高工作效率、服务便利性和民众参与度。例如，海关出入境检查采用生物特征识别旅客，提供自助通关服务，极大提高了通关效率，减轻了边检负担；税务部门上线电子发票系统，改变了传统围绕纸质发票的工作方式，解决了纸质发票难以识别真伪和提供不及时的问题，降低了企业成本，大大缩短了税务部门的工作时间。再例如，铁路部门在不断提高速度和运力的同时，也在建设、改进新的服务系统。中国铁路客户服务中心网站2010年春运开始运营，并于2013年12月推出了App，提供全国铁路客运、货运相关信息查询和全国联网购票服务以及货运业务办理。客票购票用户可以在车站自动取票机取票，部分线路列车也可凭身份证直接进站乘车。该系统的上线极大方便了旅客，减轻了车站负担。

地方政府积极进行政务数字化转型。以贵州为例，2014年开始建设的“云上贵州”平台是国内第一个政府数据资源整合、共享、开放和利用的云平台。贵州省政府规定，除特殊需要外，省级部门不单独购买服务器、交换机、操作系统等软硬件信息设备，不再自建机房，非密系统一律迁入云平台，统一存储数据，统一开放数据。2016年，贵州省、市两级481个应用系统迁入云平台，规划建成法人单位、人口、空间地理、宏观经济四大基础库，建设全省统一的政府数据中心，实现数据的整合共建、无缝共享。基于“云上贵州”平台和大数据技术，贵州建设了“工业云”“智能交通云”“食品安全云”“环保云”等政务平台，增强了政府在经济运行调节、社会治理、市场监管、环境监管等方面的社会治理能力；建设了“电子政务云”“智慧旅游云”“社区云”“民生云”等政务平台，提高了政府服务水平；建设了“数据铁笼”政务平台，实现了网上办公、网上审批和网上执法，权力行使全程电子化，提高了政府透明度。同时，为了实现“进一张网办全省事”的目标，贵州建设了覆盖省、市、县三级政务、事务、商务服务“三务合一”网上办事大厅。

政府部门积极利用前沿数字技术提升治理能力和促进经济发展。例如，云计算和大数据被广泛应用于交通、医疗、农业等领域，提高了政府主管部门分析、决策、预警和迅速行动的能力。2017年“两会”期间，中国人民银行行长周小川表示，数字货币和移动设备的结合是社区和偏远地区普惠金融服务的最有效办法。[1] 央行早在2014年就开始对数字货币发行和业务运行框架、数字货币的关键技术、数字货币发行流通环境、数字货币面临的法律问题、数字货币对经济金融体系的影响、法定数字货币与私人发行数字货币的关系、国际数字货币的发行经验等问题展开深入研究。央行认为，数字货币的使用能够更好地支持经济和社会发展，并且争取早日推出数字货币。

移动端政府服务发展迅速

移动端政府服务是近几年我国政务数字化最显著的特征之一。智能手机的普及不仅带来了大量的商业机会，而且为政府提供更好的服务带来了更大的空间。

以2016年2月上线的国务院App为例，国务院App以政务服务为核心，上线10个月下载量超过2000万，146个原创稿件或产品在中国政府网微信订阅号发布后阅读量超过10万。国务院App的数据查询和政策搜索功能强大，是用户最常用的功能。例如，“为您服务”功能提供从“五证合一”指导到“工资补贴加班费”查询，从社保卡使用到“毕业季就业考研”参考各种使用信息，定位于“最全实用手册”。2017年1月，国务院App 2.0上线，提供中英文双语选择，将用户群扩大到外国人。新版App底部有政务大厅按钮，点击进入后可看到部门大厅、服务大厅、互动大厅、数据中国、信息公开几个大类。其中，部门大厅入驻了53个部门，能够查看各部门的最新政务信息。服务大厅分为公民、企业、外国人、社会组织等几类，汇聚了政府的主要服务事项。例如，公民类包括生育、教育、就业、纳税、社保等相关规定。用户在互动大厅可向总理留言，而且能够看到正在公开征求意见的各类法规。信息公开提供国务院发布的各类文件。目前，国务院App团队正在与各部委沟通，努力将前期梳理出来的各部委网站1400多项查询类服务和400多项办事类服务聚合、集纳进国务院App，把政务服务进一步推向前台，提供更好的一站式服务。国务院App发挥数字技术的互动特点，组织多种活动鼓励民众参与到政府政务中去。例如，“简政放权，我来@国务院”活动征集“你曾遭遇哪些‘奇葩证明’？”“哪些职业资格许可认证该被取消？”“在办理个人证照或行政审批过程中，遇到过哪些乱收费现象？”等，团队共收

到2万多条建言。2016年“五一”国际劳动节期间，国务院App策划拍摄了短视频《你见过凌晨四点钟的城市吗》，内容包括第一趟地铁出库、第一根油条下锅、第一批报纸印刷出厂等凌晨时刻，以及7张不同职业者的工作照片，向普通劳动者致敬。短视频在网络上广为流传，拉近了政府与民众的距离。

政务微信是另一个典型的移动端政务应用创新，基本形成了部委政府、地方各级部门所组成的微信公众号应用体系，实现了公安、旅游、食药监、党政、交通、教育、医疗、人保、司法、外贸等政府职能全覆盖。在很多政务民生领域，通过微信送达民生服务成为常态。

2017年“两会”期间，政府工作报告上出现了二维码，扫描二维码即可获得政府报告的数字化呈现：一段2分50秒的H5动画视频将2016年《政府工作报告》中主要指标任务完成情况快速、直观地展现在智能手机上。同时，在“部长通道”上也竖起了印有二维码的牌子，记者可以扫码向部长提问，通过智能手机实现与政府部门的信息互动。

“互联网+政务服务”战略

为推动政府公共服务和治理水平的进一步提高，中央政府在2016年发布了系列文件，表明我国政府已经做好了进一步数字化转型的准备，为我国各级政府部门的数字化转型和下一步工作提供了政策依据、方向指引和方法指导。

2016年4月，国务院办公厅转发了10个部门出台的《推进“互联网+政务服务”开展信息惠民试点的实施方案》。作为我国数字政府发展的指导性文件，方案要求优化服务流程，创新服务方式，推进数据共享，打通信息孤岛，推行公开透明服务，降低制度性交易成本，持续改善营商环境，深入推进大众创业、万众创新，最大程度利企便民，坚持统筹规划、问题导向、协同发展和开放创新的原则。9月14日，李克强总理主持召开国务院常务会议并指出，加快推进“互联网+政务服务”是深化简政放权、放管结合、优化服务改革的关键之举，有利于提高政府效率和透明度，降低制度性交易成本，变“群众跑腿”为“信息跑路”、变“企业四处找”为“部门协同办”。

在推进方法上，李克强总理指出：一是优化再造服务流程，做到应上尽上、全程在线；二是优化再造服务平台，做到单点登录、全网通办；三是打通数据壁垒，促进各部门、各层级、各业务系统互联互通；

四是加强系统和信息安全防护能力，加大力度保护涉及商业秘密、个人隐私等重要数据；五是加快清理不适应“互联网+政务服务”的各种规定。11月，国务院办公厅发布《〈关于全面推进政务公开工作的意见〉实施细则》，进一步推动决策、执行、管理、服务、结果公开，落实“公开是惯例，不公开是例外”的信息公开原则，加强政策解读、回应社会关切、公开平台建设等工作。12月，国务院办公厅印发《“互联网+政务服务”技术体系建设指南》，进一步部署建设全国统一规范的“互联网+政务服务”技术和服务体系。

概而言之，以计算机、通信、互联网为代表的数字技术革命催生了数字经济。作为继农业经济、工业经济之后的一种新的经济社会发展形态，数字经济正在经历高速增长、快速创新，成为全球经济增长日益重要的驱动力。数字经济发展促进了传统产业转型升级，培育了发展新动能，对改善民生、增进福祉具有重要意义。正如2017年《政府工作报告》所指出，推动“互联网+”深入发展、促进数字经济加快成长。我们都要积极拥抱数字革命，加快数字化转型，“让企业广泛受益、群众普遍受惠”。数字红利的持续释放，也带来了新旧体制冲突的加剧。我们需要以开放、包容、前瞻的心态，推动互联网和实体经济的深度融合，创新解决发展中出现的问题。

[1] 周小川，发展数字货币有利推广普惠金融，新浪财经，http://finance.sina.com.cn/roll/2017–03–10/doc–ifychihc6087842.shtml。

参考文献

[1]二十国集团数字经济发展与合作倡议。[EB/OL].（2016-09-29）. http://www.cac.gov.cn/2016-09/29/c_1119648520.htm.

[2]李国杰，数字经济引领创新发展[N].人民日报，2016-12-16.

[3]世界银行，2016年世界发展报告：数字红利[R].中文版，2016.

[4]腾讯研究院，工信部电子科学技术情报研究所。数字经济白皮书[R].2017.

[5]马凯。在省部级干部“深化制造业与互联网融合发展”专题研讨班开班式上的讲话//两化融合管理体系工作领导小组。制造业+互联网[M].北京：电子工业出版社，2017.

[6]何枭吟。数字经济发展趋势及我国的战略抉择[J].现代经济探讨2013（3）：39–40.

[7]逄健，朱欣民，国外数字经济发展趋势与数字经济国家发展战略[J].科技进步与对策，2013（8）：125–126.

[8]北京市科学技术情报研究所，美国农业信息化发展的进程和特点[J].中国农业信息，2013（3）：44–46.

[9]裴新宁，刘新阳，为21世纪重建教育：欧盟“核心素养”框架的确立[J]. 全球教育展望，2013，42（12）：89–102.

[10]钟志贤，面向终身学习：信息素养的内涵、演进与标准[J].中国远程教育，2013（8）：21–29.

[11]任友群，随晓筱，刘新阳，欧盟数字素养框架研究[J].现代远程教育研究，2014（5）：3–12.

[12]李瑾，冯献，郭美荣，我国农业信息化发展的形势与对策[J].华

南农业大学学报（社会科学版），2015（4）：9–19.

[13]师静，赵金，欧美国家媒介素养的数字化转变[J].新闻与写作，2016（7）：98–100.

[14]孔繁涛，朱孟帅，韩书庆等，国内外农业信息化比较研究[J].世界农业，2016（10）：10–18.

[15]冯蕊，数字素养：从信息素养的转变[J].人间，2016，197（2）：145.

[16]阮高峰，张冬冬，美国中小学数字公民素养教育现状及启示[J].中国信息技术教育，2016（19）：17–21.

[17]闫德利，网络零售相较于实体店铺的优势[J].中国信息化，2015，7.

[18]德勤咨询公司，数字经济下的就业与人才研究报告[R].迈向2035：4亿数字经济就业的未来，2017.

[19]苗圩，《国务院关于深化制造业与互联网融合发展的指导意见》解读//两化融合管理体系工作领导小组，制造业+互联网[M].北京：电子工业出版社，2017.

[20]苗圩，制造业是振兴实体经济主战场[EB/OL].（2017–03–04）http://finance.sina.com.cn/china/2017–03–01/doc–ifyavwcv9291895.shtml.

[21]安筱鹏，深化制造业与互联网融合发展的形势与任务[EB/OL]（2016–07–07）http://www.cnii.com.cn/gyhxxh/2016–07/07/content_1749541.htm.

[22]Beomsoo Kim.Virtual Field Experiments for a Digital Economy:A New Research Methodology for Exploring an Information Economy[J].Decision Support Systems, 2002, 32(1):215– 231.

[23]BCG. The Connected World The Digital Manifesto: How Companies and Countires Can Win in the DigtialEconomy[R]. 2012.

[24]NESTA. Making Sense of the UK Collaborative Economy[BE/OL]

(2014-02-02), http://www.nesta.org.uk/publications/making– sense–uk–collaborative–economy.

[25]PWC. The Sharing Economy: How Will It disrupt your business[R], 2014.

[26]OECD. Digital Economy Outlook 2015[R]. (2015-07)http://www.oecd.org/internet/oecd–digital–economy–outlook–2015–9789264232440–en.htm.

[27]Cohron, M. The Continuing Digital Divide in the United States[J]. Serials Librarian, 2015, 69(1): 77–86.

[28]The Information Technology and Innovation Foundation. A Policymaker's Guide to Digital Infrastructure[R]. http://www.infrastructureusa.org/a–policymakers–guide–to–digital–infrastructure/.

[29]Mark Knickrehm, Bruno Berthon, Paul Daugherty. Digital Disruption: The Growth Multiplier[R]. Accenture Strategy, 2016.

[30]Department for Culture, Media & Sport, The Rt Hon Karen Bradley MP. UK Digital Strategy[EB/OL]. https://www.gov.uk/government/publications/uk–digital–strategy, 2016.

[31]World Economic Forum. The Global Information Technology Report 2016: Innovating in the Digital Economy[R]. 2016.

[32]Mckinsey. Digital globalization: The New Era of Global Flows[R]. 2016.

[33]Richard Samans, Ricardo Meléndez–Ortiz, Harsha V. Singh, Sean Doherty. E15 Report[R]. 2016.

[34]GSMA. Embracing the Digital Revolution: Policies for Building the Digital Economy[R]. 2017.

[35]Cabinet Office. The UK Cyber Security Strategy 2011–2016 Annual Report[R]. 2016.

[36]HM Government. National Cyber Security Strategy 2016–2021[R]. 2016-01-01.

[37]European Digital Progress Report[EB/OL]. https://ec.europa.eu/digital–single–market/en/european–digital–progress–report.

[38]European Commission.Egovernment Action Plan[EB/OL].https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/egovernment-action-plan-digitising-european-industry.

[39]Industrial Platforms and Large Scale Pilots[EB/OL]. https://ec.europa.eu/digital–single–market/en/industrial–platforms–and–large–scale–pilots.

[40]Coordination of European, National & Regional Initiatives[EB/OL]. https://ec.europa.eu/digital–single–market/en/cordination–european–national–regional–initiatives.

跋

本书是腾讯研究院继《分享经济》之后推出的又一部专著，梳理数字经济的方方面面，探讨技术进步对中国经济发展的影响。

技术是经济体系中最活跃和主动的要素，决定其他要素参与生产的方式和结果，也影响产品如何进行分配和消费，以及社会成员之间的关系和互动。掌握金属冶炼锻造技术，人类社会由游猎采集的部落经济转向农耕文明；蒸汽机轰鸣，小农经济转身投入大工业时代。近百年来，科技进步速度明显加快，电机、二极管、计算机、生命科技、互联网、智能手机等划时代发明层出不穷。经济形态也不再是你来我往的线性更迭，而是能源革命、生物经济、太空经济、移动互联等交叉融合构造的复杂经济体。

大概20年前，这一复杂经济体的底层土壤中，冒出数字技术的嫩芽。1995年，尼葛洛庞帝在《数字化生存》一书中预言，无形的“比特”将取代笨重的“原子”重建世界。20年间，预言成真。首先是媒体业迅速数字化，之后是文化娱乐、金融、交通、医疗、教育、制造等行业逐步数字化。整体看，全球数字化步伐越来越快。

数字化过程中，大量数据以机器可以直接理解的方式创造出来。现实世界以每秒数十TB（太字节）的速度翻译给机器。机器学习、计算机视觉、自然语言处理、语音识别等技术以肉眼可见的速度进阶——机器由被动接受数据走向半自主观察现实世界。北京的棋盘格街道成为手机里的数字地图，航空发动机是动力引擎也是数据引擎，日常交易由二维码和扫一扫完成。数字经济是真正意义上的机器文明，数字经济时代也是人工智能的黄金时代。

融合创新是这个时代的主题。移动互联、云计算、大数据对全社会的渗透加速，稳定性不断提升，使用成本大幅降低，成为新一代基础设施。数字化浪潮下，大规模个性化定制、多组织协同制造、众筹众包、分享经济、创意者创业与传统行业更多地结合在一起。数字经济并不只限于由云计算大数据等原创技术催生的新产业和经济增量，也包括与传统产业结合实现提质增效后盘活的经济存量。

放在中国现实环境下看，数字经济发展正当时。原因有三：一是2016年，中国人均GDP超过7700美元，迈入中等收入国家行列，经济发展呈现消费升级、服务驱动的特征；二是我国网民数2016年底达到7.31亿，是全球最大的单一市场，走出一批具有国际竞争力的企业；三是我国尚处于信息社会的初级阶段，年人均信息消费只有300美元左右，不及美国的1/10，数字经济发展潜力巨大。

“互联网+”战略实施两年来，我国数字经济取得长足发展，数字技术与传统行业融合发展的理念日渐深入人心。但仍有少部分声音将互联网行业与传统产业分割开来，讨论孰轻孰重、孰先孰后。分割对立的背后，是困惑与焦虑，而困惑与焦虑的源头，是对数字经济融合创新本质的误解——20年前是担心机器干不好，现在是担心机器太能干，人类的工作机会被机器替代，现有的行业被颠覆。

这一误解导致部分企业只看到眼前的竞争，低估自身的数字技术潜力，忽视新技术与传统产业融合所能创造出的广阔市场空间。这一误解也说明在我国发展数字经济前景光明，但任重道远。数字技术本身正在酝酿重大变革，人工智能、虚拟现实等技术已经处在爆发前夜。但从实验室突破到大规模商用普及，再到与各行业结合取得实际成果，还需要创新者、监管者和传统行业从业者互相配合做大量艰苦细致的工作。

2011年，马克·安德森在《华尔街日报》一篇广为流传的文章中说，“软件正在吃掉世界。”所以未来所有公司都将是软件公司。之后“互联网正在吃掉世界”“大数据正在吃掉世界”“云计算正在吃掉世界”成为主流科技媒体最爱套用的标题。可能再过一段时间，“人工智能正在吃掉世界”“虚拟现实正在吃掉世界”也会见诸报端。世界当然没有被吃掉，但若把这些“吃掉”理解为未来所有公司都是互联网公司、大数据公司、云计算公司，估计是不会错的。

理解新技术，拥抱新技术，将新技术化为己用，则未来所有的企业都将是科技企业，所有的经济都将是数字经济，这才是我们眼中的未来。

为描绘数字经济的宏伟蓝图，探究技术推动经济发展的一般规律，腾讯公司组织撰写了《数字经济：中国创新增长新动能》一书。本书的诞生，首先要感谢马化腾先生和郭凯天先生对数字经济理念的认同和大力推动。作为全国人大代表，马化腾先生十分关注互联网对传统产业转型升级的促进作用，最近三年分别提出了关于“互联网+”、分享经济和

数字经济的建议。

感谢国家工业信息安全发展研究中心为本书提供的战略支持，感谢腾讯研究院数字经济的研究和写作团队。经共同努力，在时间紧、任务重的情况下完成了本书的撰写工作。

数字经济涉及各行各业的方方面面。在写作过程中，我们得到了不同领域专家学者的大力支持。北京农业信息技术研究中心马晨老师在数字农业部分、北京大学信息管理系副教授许欢在数字素养部分、中国互联网络信息中心王常青博士在数字基础设施部分都提供了大量的研究支持，中国信息通信研究院陈才、卿苏德、金桦、许姗分别在数字交通、区块链、数字教育、数字医疗方面，中国互联网协会互联网金融工作委员会秘书处在数字金融方面都为本项研究提供了研究支持和协助。国家工业信息安全发展研究中心周剑、陈杰、王花蕾、张健、高晓雨、李蓓、王丽颖、何冰梅、姬晴晴、宋若庐等也为本书提供了研究支持。

感谢中信经管出版社社长朱虹女士、主编赵辉先生、编辑范虹轶女士，为本书的出版付出了大量精力，进行了高效工作。

数字经济时代已经开启，腾讯研究院将开展持续的研究，期待和大家共同探索数字经济的奥妙，推动行业健康有序发展。

司晓

腾讯研究院院长

数字经济：中国创新增长新动能
郭凯天 司晓 马化腾等　著

电子书编辑：张畅
版权经理：王文嘉

出 品：中信联合云科技有限公司 www.yuntrust.cn
版 本：电子书
版 次：2017年5月第1版
字 数：180千字

纸书书号：978-7-5086-7423-0
出版发行：中信出版集团股份有限公司 CITIC Publishing Group

版权所有 · 侵权必究
投稿邮箱：tougao@citicpub.com

中信出版社官网：http://www.citicpub.com/ ;
官方微博：http://weibo.com/citicpub ;
更多好书，尽在中信书院
中信书院：App下载地址https://book.yunpub.cn/ （中信官方数字阅读平台）
微信号：中信书院

增长黑客

如何低成本实现爆发式成长

How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success

"增长黑客之父"重磅力作
曾实现用户基数和活跃度 500% 的增长



[美] 肖恩·埃利斯（Sean Ellis）
[美] 摩根·布朗（Morgan Brown）著
张溪梦 译

中信出版集团

增长黑客

[美]肖恩·埃利斯 [美]摩根·布朗 著
张溪梦 译

中信出版社

目录

推荐序 以有限的资源获得最大限度的成长

译序 让数据驱动增长

前言 低成本、高效率的精准营销

第一部分 方法

- 第一章 搭建增长团队
- 第二章 好产品是增长的根本
- 第三章 确定增长杠杆
- 第四章 快节奏试验

第二部分 实战

- 第五章 获客：优化成本，扩大规模
- 第六章 激活：让潜在用户真正使用你的产品
- 第七章 留存：唤醒并留住用户
- 第八章 变现：提高每位用户带来的收益
- 第九章 良性循环：维持并加速增长

致谢

注释

肖恩·埃利斯

献给我深爱的妻子斯维特拉娜和我们聪慧的女儿娜塔莎、安娜

摩根·布朗

献给埃丽卡、班克斯和奥德丽·格蕾丝

推荐序
以有限的资源获得最大限度的成长

迅雷创始人、远望资本创始合伙人 程浩

作为十几年的创业老兵，我花了两天时间一口气将这本书读完，然后又花了一天时间画了一个脑图。原因是这本书写得非常翔实生动，把我以前朦朦胧胧的“感觉”重新梳理了一遍，终于变为很有条理的知识体系。

必须说，《增长黑客》是每位奋斗在一线的创业者和企业高管们都该认真研读两遍的实战指南。

对于如何有效获客、留存用户、让业务爆发增长，书中不仅有体系的方法论，更有翔实的实战技巧。任何希望以有限的营销资源，甚至不想额外花钱就能收获最大限度成长的企业家，本书都不容错过。

特别在国内资本热衷于炒作热点、项目同质化严重的当下，创业竞争环境要比美国严苛许多。国外往往同一赛道只有两三家企业在竞争，而国内同一时间却能涌现出十几个共享单车、共享充电宝的玩家。这时你再说自己的商业模式有多么巧妙、团队背景有多么豪华都没用。创业者更需要的是一套精细化运营的知识体系，帮助他们从乱战中快速脱颖而出。

这正是《增长黑客》准备告诉我们的创新方法。预算紧张下依靠巧思去挑战庞然无匹的企业巨头成为可能。脸谱网、优步、Airbnb（爱彼迎）和Pinterest（一个图片分享网站）这些互联网界知名的“独角兽”，正是依靠这一方法论，完成了项目早期的迅猛扩张，进而取得了巨大成功。

此前，结合迅雷并不平坦的创业经历和十多年企业一线管理的实战经验，我对埃里克·莱斯的《精益创业》做了比较深入的研究，也在自身实战基础上做了全新和丰富的解读，甚至在转型投资人后，多次作为创业营的导师，给国内的创业者们讲过精益创业的课程。

肖恩·埃利斯和摩根·布朗两位作者呕心撰写的《增长黑客》，可以说正是《精益创业》的姊妹篇。

因为《精益创业》主要聚焦在如何低成本快速验证需求和解决方案，所以埃里克并没有针对用户增长这块着更多笔墨，毕竟“有需求”是用户增长的前提。但是精益创业显然也不是万能钥匙，特别在国内，随着人口红利和移动互联网流量红利的双双消失，商业环境已完成了从以往粗放式增长到精细化运营的转变，初创企业即使验证了需求和方案，仍然面临如何获客和如何留存的问题。而《增长黑客》主要讲的就是需求验证后，如何获客、如何激活、如何留存，以及如何赚取更多利润的方法。两本书相结合，基本上覆盖了整个创业过程。

该书详细介绍了增长黑客团队的组成以及运行机制，并拿脸谱网、Yelp（美国最大的点评网站）、优步等大家耳熟能详的公司举了很多例子。增长黑客做过的事情，其实我们过去在互联网创业过程中很多也都亲自实践过，例如怎么做“漏斗模型”、怎么通过分析数据发现问题、怎么优化着陆页面、怎么提高用户付费率、怎么做A/B测试……但这些基本上都属于“项目制”。

简单讲，就是绝大多数国内公司并没有一个专职负责“增长”的团队，作为资深从业者，我也体会到“项目制”有两个不足之处。

第一，项目制都是临时性质的，都是针对某个具体问题，该问题解决后项目组就解散了，没有人持续关注用户增长，而用户增长又是一个从不间断的事情。

第二，每个项目的执行水平和项目经理的经验有直接关系，如果没经验再重视也没用，而国内这种人才又普遍稀缺，所以每个优化都落实得参差不齐，也很难形成积累。

因此我认为，设立一个专职的增长团队很值得借鉴。当然，在具体执行中，我们也要关注增长团队和各业务部门的潜在冲突。

对于企业最为关注的如何获客，书中特别着重阐述了病毒式营销。病毒式营销的优点显而易见：高爆发性、成本低，甚至免费。对于社交类产品，例如微信、脸谱网，病毒是最自然的推广方式（大家都记得微信刚注册完，就让你邀请通讯录的好友），这点无须赘言。

但是非社交类产品怎么做病毒式推广就很有技巧了。文中举例Dropbox（文件储存软件）通过推荐给朋友来获得更大的存储空间，制造病毒式传播，这一点非常巧妙。我也深有体会，当时还把Dropbox推荐给几个朋友使用。与之类比，我想到了微信钱包。理论上，支付类产品是明显的工具（工具需要场景驱动，例如你得想好买什么再去支付），和病毒没什么关系，也没有网络效应。

事实上，腾讯的财付通确实在微信出现之前一直做得不温不火。这样的工具怎么制造病毒式传播？听起来不容易，但我相信大家对后来的过程其实都很熟悉，那就是微信红包！我印象最深的是一个大年三十晚上，迅雷的同事在群里排好队形让我发红包，躲都躲不了。我不得不开通微信钱包。同样，收到我红包的同事也需要开通微信钱包，才能把红包存到银行里。据我所知，仅一个春节就有近亿用户开通了微信钱包，而且腾讯从头到尾没花一分钱，这就是病毒营销的魅力。

《增长黑客》整本书读下来酣畅淋漓，把我以前比较零散的知识点做了很好的梳理，而且文中举的例子虽然是国外的，但都是主流应用，相对比较熟悉，这对大家吸收也有帮助。此外，这本书翻译得非常干练流畅，用词严谨。在这里亦对译者张溪梦的辛苦工作表示感谢。

最后想说，对于身处战火之中，争分夺秒、时间宝贵的每位创业者，理解并施行这本书列举的增长黑客方法，会让你们事半功倍。所以预祝每一位读者在阅读后都有自己的收获，这是一本能够让你在商海中取道捷径的“黑客指南”！

译序
让数据驱动增长

GrowingIO创始人 & CEO 张溪梦

“If you are not growing , then you are dying！”（如果企业不在增长，那么就是在衰亡！）一句名言，道出了“增长”这一企业运营永恒的真理。无论是上市企业，还是创业公司，或者是投资机构，都非常看中增长的概念，因为它是衡量一个企业最核心的方向标。

2010年，肖恩·埃利斯首次提出“增长黑客”的概念。他认为：增长黑客的唯一使命就是增长。他们所做的每一件事都力求给产品带来持续增长的可能性。在硅谷，像领英、脸谱网、Airbnb、Dropbox和Slack（团队沟通交流平台）这样的独角兽企业，早就开始使用增长黑客的方法进行商业实践。它们通过创造性的方法、科学的数据分析工具，可以用极低的费用在短时间内吸引数以百万计的用户，达到数十亿美元的估值。肖恩在十多年前就发现了这个特点，他认为，现代企业必须不断创新，才能实现高效的增长。

肖恩在美国硅谷被称为“增长黑客之父”，他不但是“增长黑客”理论的奠基人、扶植超过4家企业高速成长的营销和产品顶级专家，也是我在硅谷工作时的一位非常好的朋友。认识肖恩还要从美国高速增长的创业企业Dropbox说起。那是在2010年底，我还在领英位于硅谷山景城的总部工作，带领整个数据分析团队为领英全力推动用数据驱动的增长和变现。有一天晚间，我的一位美国同事和我提到Dropbox的增长团队希望能够和我交流一下如何用数据来驱动变现和增长。在此之前，很多人曾经和我提到过Dropbox这家公司，其用户数量和活跃度在过去几年一直呈现每年接近500%　的爆发式成长，是当时硅谷的明日之星之一。每年5倍以上的成长速度在2009年经济危机之后绝对是一种令人惊叹的成就。最令我着迷的部分还是它的早期增长团队的奠基人肖恩·埃利斯的增长黑客理论框架，特别是这套思维体系令很多企业无论在商业还是在财务上都跳出了当时急功近利的营销怪圈，而是将关注用户体验和价值作为企业增长的目标。这种核心价值观又在技术和产品的推动下令企业

增长效率得到了迅速放大，从而在未来令企业达到商业利益的最大化。

以往传统的营销方式只切入用户生命周期的开始部分，例如品牌、定位以及获客等早期阶段，因此这类营销方法都比较粗放，市场部门把营销预算打包然后逐步外包给第三方的代理来推行计划和落地，但是今天这种粗放的模式在不断受到各种挑战和质疑。今天的数据化运营已经远远超过传统营销所定义的范畴，而且已经超过了普通企业数字营销的概念。例如我们所知道的网站营销、微信营销、搜索引擎营销、社交媒体营销等等，媒体广告等概念已经渐渐变成每一家公司的必备竞争力。今天的营销概念已经悄悄地扩展到产品内部，以及销售和服务等各个部门和领域。

特别重要的是，今天的数字化运营已经通过核心产品的研发以及用户体验等工作获得更快速的业务成长。特别在用户的留存上，需要提高各个环节的转化效率，同时在各种渠道上进行优化，迅速用数据找到优化的方式，不断进化和迭代。增长黑客的核心理论就是这种有效而且规则的高级协作和运营的体现。因此，未来的数字化运营，将不再单纯以市场营销为核心，而是贯穿整个客户生命周期，通过各个部门间的协作为客户提供一个整体的、持续的最佳体验。

2017年以来，营销的核心已经开始从广告、搜索、社交媒体和公众评论的世界向专注于客户体验的方向迅速转化。其结果是，企业的营销战略越来越多地确认了产品团队，而不仅仅是营销部门，对客户体验进行有效管理进而促进增长。“增长黑客”就是这个重要转型时期的理论基础。

我们的团队从硅谷回到中国开展业务以后，在增长黑客这个领域里看到中美之间仍然存在四个巨大的差异：第一，是否对数据的巨大价值有深刻的认知；第二，是否掌握数据驱动的体系和方法；第三，是否运用数据指导各个业务部门的运营；第四，是否善于利用分析工具代替人力。

帮助中国企业弥补这些差距并且能够在与外来竞争的对抗中胜出，这是我们创立GrowingIO的主要原因。作为一款用户行为数据分析工具，GrowingIO围绕用户展开营销渠道优化、提升转化、提高留存和变现等方面的分析。这不仅对没有那么多时间和资源的创业公司或项目有用，也可以帮助大公司构建企业级数据驱动体系。今天是大数据技术迅速应用于商业进而产生价值的时代，如何很快地用分析产品来实现商业

价值，是一个企业必须具备的核心竞争力。

2016年底，GrowingIO举行了国内首次数据驱动增长大会，我们很荣幸地请到肖恩·埃利斯专程来到北京为参会者做了几场精彩的增长黑客演讲和培训。在题为Growth Hacking Success:Setting and Achieving High Impact Growth Objectives（黑客式成功：设立和实现高影响力目标）的演讲中，肖恩·埃利斯也是突出强调了数据分析和科学试验对于增长黑客的重要性。

眼下，中国正在经历一个重要的产业升级过程。随着中国人口红利的衰减、互联网流量红利的马太效应显现、用户的时间越来越碎片化、资本投资变得更为理性和务实，未来企业的单位运营成本也会呈现一个线性的，甚至是指数型的增长。这意味着随着成本的大幅度增加，中国企业必须改变过去粗放型的营销和运营方式，特别是在市场营销、产品制造、销售以及未来的客户服务等各个方面向更加科学、高效的方向转变。肖恩·埃利斯的《增长黑客》将为读者带来一个有效的理论和实践框架，希望它能为您的企业带来高速增长！

前言
低成本、高效率的精准营销

2008年，我（肖恩）接到了在线存储服务公司Dropbox创始人德鲁·休斯顿的电话，他告诉我这个刚刚成立一年的公司面临的困境，这马上激起了我的兴趣。当时，Dropbox的云文件存储与分享服务已经建立起了一个不错的初期粉丝群，尤其受到硅谷技术达人们的青睐。早在Dropbox产品完全开发完成之前，休斯顿就在网上发布了一个视频原型，说明该服务将如何运作，这个视频也为他赢得了著名创业孵化器Y Combinator的支持，吸引了一大批早期用户。

视频在聚合类资讯网站Digg上发布之后，马上获得疯狂转发，Dropbox试用版的用户人数也转眼之间从5 000人增加到75 000人。[1] 很显然，休斯顿找到了一个商机。后来，公开版发布之后，又一批用户注册了Dropbox，也对其提供的服务颇为满意。但是接下来，当休斯顿试图将用户群扩大到技术达人以外的人群时，他却意外碰壁了，而且他面临着巨大的时间压力，因为竞争十分激烈。一家创业公司Mozy就比他早三年起步，另一家公司Carbonite已经获得了4 800万美元的融资，而休斯顿获得的种子资本只有120万美元。与此同时，微软和谷歌这两大超级巨头公司也在进军云储存领域。面对如此强大的竞争对手，Dropbox该如何扩大其用户群？

休斯顿在电话中告诉我，他们的初期用户很稳定，但是规模还不够大，他希望我能够帮助他们吸引更多用户。当时，我正准备辞去在创业公司Xobni市场副总裁的职位，而这家公司的创始人亚当·史密斯正是休斯顿的好友，于是亚当建议我和休斯顿见个面，讨论一下Dropbox面临的挑战。那时，在硅谷，我已经在帮助企业获得飞速发展方面积累了一定的名气，特别是帮助像Dropbox这样面临激烈竞争却预算有限的公司。我先是成功帮助网络游戏公司Uproar获得增长。当索尼、微软和雅虎都在大举进军游戏行业的时候，Uproar在我的帮助下一跃成为十大游戏网站之一，并且在1999年12月进行IPO（首次公开募股），当时，Uproar已经拥有超过520万名游戏玩家。[2] 随后，我又和LogMeIn合作帮助其增长。LogMeIn是由Uproar创始人成立的一家非常具有创新性的服

务公司。当时，其主要竞争对手GoToMyPC正在大力进行市场推广。在我的帮助下，LogMeIn一举成为市场领导者。这其中有何秘诀？我和工程师们合作，利用技术达到一个对他们来说不同寻常的目的——通过设计新方法寻找并获得新客户并从客户身上学习，以优化客户定位、扩大客户群并提高营销投入的效益。

1994年，我刚刚步入职场时对软件工程还一无所知。当时，我的工作是为一家商业杂志销售广告版面。而那时，企业互联网化的浪潮才刚刚开始，但是我看到了互联网行业的前景。因此当我遇见Uproar的创始人时，当即决定拿出我辛苦赚得的一部分销售提成投资到这家公司，并跳槽到这家游戏门户网站，帮助它做销售广告。但是不久之后我就认识到只依赖传统营销手段的局限性，即便披上了新的互联网时代的外衣，诸如网上横幅广告之类的方法，也很难有效地驱动增长。真正让我醒悟的时刻大概是当我试图销售广告版面给当时领先的广告公司盛世长城和奥美而被它们拒绝的时候，它们不肯将Uproar网站上的横幅广告位推荐给它们的客户，理由是Uproar网站的用户群不够大。当时，我的手头有些紧，担心拿不到自己急需的销售佣金，与此同时，公司创始人也要求我尽快找到办法获取新用户。我采取的第一个办法是在雅虎等门户网站投放付费广告，这有效地促进了增长。但是这种做法成本太高，这和后来德鲁·休斯顿在推广Dropbox时遇到的难题一样，价格高昂的广告并没有带来足够高的回报。同时，索尼、雅虎和微软也开始推广它们的游戏，在网上铺天盖地地打广告。作为一个年轻的创业公司，Uproar在资金实力上根本无法与它们抗衡，因此我必须另谋出路。

这时，我想到了一个办法：创造一种全新类型的广告，让网站主免费在他们的网站上为Uproar的游戏做广告。也就是说，网站可以为访问者提供新的有趣的功能，而Uproar也获得了在这个网站上展示的机会。创始人同意了这个想法，随后我和工程师团队一起用了短短几周的时间开发了一个新的单人游戏，只需要给网站增加一小段代码就可以将这个游戏添加到任何网站上。这也是最早的嵌入式微件之一。如此一来，网站主成了Uproar的广告联盟成员，对于每一个通过他们的网站转到Uproar的新游戏玩家，Uproar只需要支付50美分。这样的低成本对我们来说非常合适，而且因为这个游戏趣味性很强，我们的联盟成员也非常乐意把它添加到他们的网站上。除了通过这些网站获得新的用户，我们也在这个单人游戏上增加了一个“将此游戏添加到你的网站”的选项，使其他网站主可以毫不费力地将游戏放到他们的网站上。

这个游戏初获成功后，我们测试了几个不同版本的文案、行为召唤和免费游戏，以寻找最有效的组合方式。Uproar因此获得了爆炸式的增长，这些免费的游戏很快就被投放到了4万家网站上，Uproar也打败了那些在营销上一掷千金的巨头公司，一跃成为网络游戏的领军者。自那以后，很多其他公司也采用了同样的策略促进增长，其中最著名的例子就是YouTube。通过嵌入式视频播放器微件，YouTube的视频得以遍布整个网络，网络视频也因此形成一股风潮。

正因为我在Uproar取得的成功，其创始人随后又邀请我帮助他发展他的下一个创业项目LogMeIn。LogMeIn是一个创新性的产品，可以使用户在任何一台联网的电脑上获取他们家中或者办公室电脑里的文件、邮件和软件。在进行了猛烈的搜索引擎营销攻势之后，LogMeIn起初获得了不少客户注册量，但是很快就进入了平台期。我意识到它面临的是同样的问题：广告成本太高，而收效太少。尤其是为了将产品与强有力的竞争对手GoToMyPC区别开来，LogMeIn在我的建议下从收费模式转为免费增值模式[1]，但如此一来，产品付费收入减少了，营销成本更显高昂，而且每月一万美元的广告支出并没有带来相应的获客效益。尽管我们做了很多不同版本的广告测试，也尝试了各种不同的关键词搜索，试用了不同的广告平台，转化率仍然非常低。对于一个如此实用而且免费的产品，这样的结果令人十分不解。于是我再一次求助于技术以寻找解决问题的新思路。

我决定试着联系那些注册后却并未使用我们产品的用户，获取他们的反馈意见。我们在注册过程中收集了用户的邮箱地址，于是便给这些用户发邮件，询问他们为何没有使用LogMeIn。这种做法现在看来再平常不过了，但在当时却是一个颠覆性的想法。仅仅几天过后，我们收到了完全一致的回复：他们不相信我们的服务真的是免费的。当时，免费增值软件模式才刚刚出现，许多人不相信有这等好事。意识到这点之后，我将我的营销团队和技术团队召集在一起进行头脑风暴，让大家献计献策，思考如何改进用户“着陆页”，如何更好地向用户传达这并非圈套，让他们相信LogMeIn真的提供免费的产品。我们尝试了许多营销方案和网页设计，但是，这些试验几乎没有带来任何实质性的改变。之后我们决定在页面上增加一个购买付费版本的简单链接，结果这让我们找到了页面设计、信息传达和服务选项的完美组合，使我们的转化率提高了不止两倍。但这仅仅是开始。通过深入分析数据，我们发现，那些下载了软件却并未使用的用户流失情况更加严重。我们不断试验，比如尝试改进安装过程和注册步骤等，最终使转化率大幅提升。这不仅提高了

搜索广告的成本效益，同时使我们能够在保证盈利的前提下将搜索广告规模扩大100多倍。这样一来，公司的规模扩大了，也迅速实现了飞跃式的增长。

再一次，我们只用了几周时间便找到了解决方案。而且方法也很简单，只需要一些创新性的思考，加强整个公司的协作，开展实时市场测试和试验（而且成本极低，甚至为零），并且根据试验结果做出迅速灵活的反应。这些便是后来我创立的增长黑客方法论里的要素，你也将在这本书里读到这个方法论的内容。

当然，当时并非只有Uproar和LogMeIn这两家创业公司将编程和营销知识与网络最初的一些特征结合起来以驱动增长。比如，Hotmail就是最早利用网络产品病毒式传播与自我传播特征的公司之一，它在用户发出的每一封邮件的底部加上了一句非常简单的话，“加入Hotmail你也可以发送免费邮件了”，同时附上了一个链接，可以使新用户跳转到着陆页注册新账户。 [3] 与此同时，网络支付平台贝宝（PayPal）的例子则显示了将产品和知名网络平台相结合所能获得的巨大增长潜力，这个网络平台就是易贝（eBay）。贝宝团队发现易贝上的拍卖人喜欢使用贝宝作为买家的支付方式，于是他们创建了自动链接。自动链接可以自动将贝宝的图标以及注册链接添加到拍卖人所有在拍商品页面，这使易贝上使用贝宝支付的交易数量增加了两倍，因此贝宝在易贝上获得了病毒式的增长。 [4] 再来看看领英的故事。这家公司在创立的第一年有些不温不火，但在2003年底实现了势如破竹的增长。这是因为它的工程团队找到了一个绝佳的办法，使用户可以毫不费力地上传他们Outlook邮箱的通讯录并邀请联系人。这个办法产生了极大的网络效应，加速了领英的增长。 [5] 在每一个案例中，增长都不是通过传统的广告营销获得的，而是通过编程上的一些巧思，而且都是在预算紧张的情况下实现的。

如此这般精心设计、扩大并留存用户群的办法并非依靠传统的营销方案、重金打造的发布会或者高昂的广告支出，而是利用软件开发将营销嵌入产品本身。实践证明，这种办法非常有效，而且性价比很高。或许更重要的是，企业收集、储存、分析并实时跟踪大量用户数据的能力在不断提高，即便是小型创业公司也能够以极低的成本、更快的速度和更高的精准度试验产品的新功能、向用户传递信息的新方式或者塑造品牌的新办法以及其他新的营销手段，因此便催生出了一个通过高速度、跨职能的试验来驱动增长的做法，我就此提出了“增长黑客”这一概念。

在LogMeIn的增长策略取得成功之后，我决定专注于用试验的方法帮助初创公司加速增长。所以当德鲁·休斯顿找到我，跟我讨论如何与Dropbox合作时，我迫不及待地想将我发展出的这一套方法付诸实践。我所做的第一件事就是获得休斯顿的支持，对现有用户做一个简单的调查，以计算Dropbox的“不可或缺性得分”（这是我提出的一个评分标准，你将会在本书中读到更详细的说明）。这个调查只问了一个非常简单的问题：“如果你无法再使用Dropbox，你将有何感受？”用户可以选择“非常失望”“有一点失望”“不失望”或者“不适用——已经弃用产品”这几个选项。（我之所以这样设计这个问题，是因为我发现询问人们是否满意并不能提供有意义的信息，与满意度相比，失望度能更好地衡量用户对产品的忠诚度。）我已经在很多家创业公司做过这项调查，发现只要有40%的受访者表示如果无法再使用一家公司的产品他们会“非常失望”的话，就说明这家公司拥有非常强的增长潜力，而如果这一比例不到40%（表明用户对产品比较冷淡），这家公司就会在业务增长上遭遇很大的困难。虽然我做了多次此类调查，但是当我看到Dropbox的结果时，还是吃了一惊，它的分数非常之高，在那些已经充分探索了产品各项功能的用户中，得分更是高得离谱。

这表明Dropbox有着非常大的增长潜力，那么接下来要思考的就是如何释放这一潜力。因此我向休斯顿提议，不再花更多的钱做付费广告，而是通过试验来找到触发增长的其他办法。休斯顿表示赞成，于是邀请我作为临时的市场总裁加入公司，任期6个月。作为麻省理工学院工程系的毕业生，休斯顿已经很好地发挥了他的工程才能，开发出了Dropbox这个优秀的产品，现在我们需要将他的能力用于拓展新的用户群，并保证新用户也会喜欢这个产品。

接下来便进入了增长过程的第二步——深入分析用户数据。通过分析Dropbox的用户数据，我们发现，1/3的Dropbox用户都是通过既有用户的推荐注册的。这说明尽管Dropbox的产品自传播还没有带来足够快的增长，但它的口碑效应已经十分强劲。也就是说，休斯顿已经创造出了一个人们真正喜爱的产品，而且他们十分乐于向朋友们推荐这个产品，只是它还没有带来足够多的新用户。这是一个典型的“梦幻之地”谬论，至今仍然在创业群体中广为存在：商家相信它们所需要的只是打造出一个出色的产品，而客户的获得只是水到渠成的事。

我开始思考，Dropbox如何才能利用并扩大其强有力的口碑效应，使早期用户能够更有动力并且毫不费力地向他们的朋友宣传这个产品。

我和休斯顿以及他为这个项目找来的实习生阿尔伯特进行了头脑风暴，我们决定像贝宝那样开展一个用户推荐计划。唯一的问题是贝宝提供10美元的存款返现以激励老用户推荐新用户，虽然它没有披露最终的总成本（联合创始人埃隆·马斯克后来透露成本高达六七千万美元），但是Dropbox无论如何也没有足够的财力通过“购买”用户来达到期望的增长规模。[6] 但我们随后想到，如果我们可以提供对用户有价值的其他东西呢？比如提供更大的存储空间以获得用户的推荐。当时，Dropbox使用的是亚马逊几年前推出的廉价的S3网络服务器来存储数据，这意味着要增加更多存储空间是很容易的事，成本也很低。于是我们将贝宝作为样板设计了一个用户推荐计划，用户每推荐一个朋友使用我们的服务，我们就额外提供给他们250兆的存储空间，同时他们的朋友也可以额外获得250兆的空间。那时，提供250兆就相当于免费赠送了一个硬盘，因此作为激励措施，还是相当“给力”的。

用户推荐计划启动后，效果立竿见影，通过邮件和社交网络发出的邀请量瞬间激增，推荐注册量增加了60%。毫无疑问，计划奏效了，但是我们并没有止步。我们决心充分把握住这次机会，废寝忘食地努力了几个星期来优化这个计划的每一个细节，包括从信息传达到产品呈现、邮件邀请，再到用户体验和界面元素的细节。我们进行了“快节奏试验”（这是我提出的叫法），并实时评估试验的效果。我会每周两次查看每一个新试验的结果，看看哪些做法有效、哪些无效，并且利用这些数据决定下一次试验的内容。通过不断地调整和改变，结果越来越好，到2010年初时，Dropbox用户每个月都会发出超过280万份邀请，用户数量也从产品发布时的10万增长到了400多万。这是短短14个月的成果，而且在此期间没有任何传统的营销支出，没有横幅广告，没有付费推广，也没有邮件列表营销。事实上，在我于2009年春季结束和Dropbox的合作之后的9个月里，Dropbox没有再招聘一个新的全职营销负责人。[7]

与此同时，这一促进市场增长和获客的新方法也开始风靡硅谷。它摒弃了传统的高额营销预算和不科学、不可量化的营销策略，代之以更具成本效益比、更有效果且以数据驱动的模式。其他公司的创新者也开始设计类似的方法，同样聚焦于快速形成并测试开创性的增长思路。2007年底，脸谱网正式成立了一个五人增长团队，称为“增长圈子”。这个团队由产品管理、互联网营销、数据分析和工程方面的专家组成，也包括其最资深的产品经理内奥米·格雷特。团队由野心勃勃的经理卡马斯·帕里哈比提亚领导，他是脸谱网平台与广告产品的前产品营销负责

人。他向马克·扎克伯格提议，重新将关注点放到扩大用户数量上。虽然当时的脸谱网已经有大约7 000万用户，可以说已经获得了显著的增长，但是它似乎开始止步不前了。所以扎克伯格要求团队测试各种方法，全力突破这一瓶颈。团队捷报频传，让扎克伯格看到了成立增长团队带来的回报，因此他继续为团队增加人手，使团队能够做更多的试验，不断加速脸谱网的增长。[8]

他们比较大的一次突破是开发了一个翻译软件以推动国际化的增长，而这一次突破也充分体现了增长黑客方法与传统营销手段的区别。当时，脸谱网7 000万用户中大多数都生活在北美，这说明国际市场蕴藏着脸谱网最大的增长机遇之一。但是要吸引国际用户，就需要将网站翻译成各种不同的语言版本，这任务太艰巨了。如果选择传统办法，就需要选出十种使用人数最多的语言，然后逐一组建当地团队开展翻译工作。但脸谱网的增长团队没有这么做，团队的工程师在哈维尔·奥利凡的带领下开发出了一个翻译软件，利用众包模式，让网站自己的用户来将网站内容翻译成自己的母语。曾在脸谱网增长团队工作过的增长黑客专家安迪·约翰斯是这样评价这一创新的："增长并不是说你要选择最重要的20个国家，在每个国家雇10个人，然后等着这一切的努力能够奏效。增长是通过设计出可以大规模使用的系统，让用户来替我们实现产品的增长。"约翰斯认为脸谱网能够发展到今天的庞大规模，翻译引擎的研发功不可没，可以说是脸谱网采取的最重要的方法之一。[9]

随着脸谱网用户数量的不断扩大，增长黑客方法也逐渐兴起（当然和脸谱网的发展速度不可同日而语）。这在一定程度上是由于脸谱网增长团队的成员去了新的创业公司，比如Quora（一个互联网应用服务问答网站）、优步、AsaNa（团队任务管理平台）和推特等，并将这些方法也带了过去。那段时间，我在另外两家创业公司Eventbrite（在线活动策划服务平台）和Lookout（远程监控软件）通过增长黑客方法取得了巨大成功，而与此同时，领英、Airbnb和Yelp等一众公司也在践行类似的基于试验的方法。

以Airbnb为例，其创始人在吸引用户方面曾遭遇极大的困难，以至于在公司开始起飞之前他们曾三次发布网站信息。同时，他们的资金链一度极为紧张，在2008年美国总统大选期间，他们甚至通过销售麦片补贴公司收入，还聪明地把当时的两位总统候选人奥巴马和麦凯恩放到了品牌名字里和麦片包装盒上。后来他们的资金困境越发严峻，两位创始人布莱恩·切斯基和乔·杰比亚一度只能靠没有卖出去的麦片过活，直到

他们又筹到更多的资金。他们的团队为扩大用户群尝试了各种办法，但都以失败告终，直到他们找到了一个绝妙的增长黑客方法，从而释放了巨大的增长潜力，而这一过程后来也成了硅谷的一个传奇。他们通过复杂的编程和大量的试验调整，找到了一个可以将用户发布在Airbnb上的房源信息自动免费发布到分类广告网站Craigslist（克雷格列表）上的方法。如此一来，每当有人在该网站上搜索度假租房信息的时候，Airbnb的房源信息就会出现在结果中。

这实在是个绝妙的办法。因为Craigslist并没有提供给Airbnb或任何人跨平台自动发布广告信息的有效方式。Airbnb的团队不得不进行逆向工程，摸清Craigslist如何管理新发布的广告信息，然后在他们的程序中重建这一过程。这意味着他们必须破解Craigslist发布系统的运作方式，弄清楚不同城市的度假房屋出租信息被划分到哪个类别以及信息发布有哪些限制条件，比如对图像和其他格式的限定。现任职于优步负责用户增长的安德鲁·陈评论称：“总而言之，这样的对接并不简单，需要做大量细致的工作，想必他们请了一帮非常聪明的技术达人花了很多时间进行完善。”他说：“说实话，一个传统的市场人员几乎不可能想到这一点，这种做法涉及太多的技术细节，只有工程师，而且是专注于从Craigslist获取更多用户的工程师才能想出来。”[10]

这个无比复杂的对接程序使Airbnb的房源信息可以迅速发布到Craigslist上，于是数百万Craigslist用户通过点击链接跳转到了Airbnb网站。在没有花一分钱打广告的情况下，Airbnb的客房预订量一飞冲天。完成了这一对接之后，Airbnb团队开始探索如何充分利用这片“蓝海”，他们开始分析并优化用户对Craigslist广告信息的反应，优化广告信息的排版、标题等等。[11] 虽然最后Craigslist禁止了Airbnb的这一做法，但是这已经给Airbnb带来了巨大的增长动力，而其团队也继续试验其他方法进一步推动增长。他们今天仍然在利用增长黑客方法驱动增长，我们在后面几章会再介绍他们近期的一些成功试验。

增长黑客方法打破了企业内部传统的“筒仓”结构，将数据分析、工程、产品管理和市场营销方面的员工凝聚起来组成跨职能通力协作的团队，使企业能够将强大的数据分析、技术知识和营销能力高效结合起来，迅速寻找更具潜力的增长手段。通过迅速测试新想法、新思路，并根据计划指标对结果进行评估，增长黑客方法能够帮助企业更快地找到有效的做法、抛弃无效的做法。这可以使企业不再一味地在那些没有用的产品功能或者市场营销手段上浪费时间，摒弃浪费资源、过时而且没

有得到验证的做法，代之以经过市场验证的、以数据驱动的做法。

谁可以成为增长黑客？

增长黑客方法并不仅仅是市场人员的工具，它也可以用于新产品开发和老产品的持续改进，或用于扩大既有产品的用户群。因此，它对于产品开发人员、工程师、设计师、销售人员和经理都有同样重要的价值。

增长黑客方法也不仅仅是创业者的工具，它既适用于小型初创公司，也适用于大型成熟企业。事实上，如果你在大公司工作，并不需要获得某个公司高层的授权来实施增长黑客方法。它既适合大规模推行（整个公司范围内），也适合小规模实践（一个项目或计划）。也就是说，任何部门或项目团队都可以通过本书中介绍的方法进行增长黑客实践。

正是这一方法论推动了上述所有公司取得巨大成功，也推动了很多其他增长最快的硅谷独角兽公司取得成功，包括Pinterest、BitTorrent（一款下载工具）、优步、领英等。对于这些公司取得的爆发式增长，一个常见的说法是它们只是想出了一个颠覆性的商业构想，一个绝妙的、变革性的、像风暴般震撼整个市场的想法。但是这样的说法显然是错误的。对于所有这些成功的公司来说，产品大范围普及并不是一夜之间实现的，也绝不是轻轻松松就达成的。这些公司的成功并不是因为某个改变世界的产品，也不是因为某一个想法、某一次好运气或者天才之举。事实上，它们之所以能够成功，是因为它们遵循了这样一套方法，迅速提出并测试产品开发和营销的新想法，并利用用户行为数据寻找驱动增长的制胜方法。

如果你觉得这一个迭代过程听起来有些熟悉，很可能是因为你在敏捷软件开发（agile software development）或者精益创业（the Lean Startup methodology）方面了解过类似的做法。这两个理念是将这样一套方法分别用于产品开发和新商业模式探索，而增长黑客则是将同样的方法用于用户获取、留存与收入增长。采用这样的方法对肖恩和其他创业团队来说再自然不过了，因为设计出这一套增长黑客方法的公司汇集了很多熟悉这些方法的工程师，而这些公司的创始人也乐于将工程师开

发软件、开发产品的这一套方法应用于扩大用户群。敏捷开发的核心是加快开发速度，强调迅速编程，然后定期测试并进行产品迭代。精益创业同样注重快速开发和高频率测试，并且强调尽快推出一个“最简化可实行产品”（minimum viable product）使用户能够尽快使用，以便尽早获得真实的用户反馈，确保公司业务具有可行性。增长黑客方法采用了这两个理念中持续改进和快速迭代的做法，将之用于客户和收入增长。在这一过程中，增长黑客方法打破了营销和工程之间的传统壁垒，寻找嵌入产品本身的新的营销方法，而这样的方法只能通过更多的技术知识来实现。

这些开创者以及后继者摸索出的增长黑客做法逐渐形成了一套严密的商业方法论，并且在全球范围内掀起了一股风潮，数以十万计的公司纷纷开始效仿。这些增长黑客包括企业家、营销人员、工程师、产品经理、数据分析师等，他们不仅来自技术创业公司，也来自各行各业，包括技术、零售、B2B（企业对企业）、专业服务、娱乐甚至政界。

虽然每一个公司的具体实践方法可能有所不同，但是这一套方法论的核心内容都是一样的。

- 设立一个跨职能团队或几个团队，打破营销和产品开发部门之间传统的筒仓，凝聚公司人才。
- 进行定性研究和定量数据分析，深入了解用户行为与喜好。
- 迅速产生新思路并进行测试，根据严格的指标对试验结果进行评估并采取相应行动。

然而，尽管增长黑客方法论已经通过实践检验，也日益普及，而且可以应用于任何领域或行业，但目前仍然没有一本权威、详尽且具有指导性的书来引导各行各业、不同规模的企业实践这一方法论。

这本书正是为了弥补这一空白。

一本确切翔实的指南

我们决定写这本书，是因为我们看到了增长黑客能够给各行各业、各种职能带来的巨大潜力，也是因为我们意识到人们对于更好地理解并执行这个理念存在迫切的需求。增长黑客是颠覆性的、强有力的开拓市场的全新手段，但是人们还没有很好地理解该如何利用它以发挥它最大的功效。

肖恩不仅是增长黑客的一个开拓者，也是网站GrowthHackers.com（一家提供黑客式增长咨询的网站）的创始人。这是目前在增长黑客领域领先的资讯网站，并且已经成为这一充满活力的群体的聚集地，其会员遍布世界各地，也吸引着数百万访问用户。我们每天都被各种询问增长黑客最佳做法的问题轰炸，这显然说明人们对于增长黑客的原理和实施过程存在着太多的疑问。于是我们决定写一本确切翔实的指南，使营销人员、产品经理、项目开发者、公司创始人以及各类企业的创新者都能够利用这本指南将增长黑客方法带到他们的团队或者公司中。

在本书中，我们会分析肖恩在Dropbox、Uproar、LogMeIn以及其他很多非常成功的公司的经验，也包括他在发展他自己的两家公司GrowthHackers.com和Qualaroo过程中的心得体会。Qualaroo是一家用户研究与调查公司，在肖恩的领导下取得了飞速增长，后来肖恩高价卖掉了它。我们将探究当下其他一些发展最迅速的公司的增长团队的经验，比如脸谱网、印象笔记（Evernote）、领英、Yelp、Pinterest、HubSpot（数字营销公司）、Stripe（网上支付平台）、Etsy（网络商店）、BitTorrent和Upworthy（资讯网站），也采访了那些将增长黑客理念带入沃尔玛、IMB（国际商业机器公司）和微软等大型成熟企业的增长负责人。这些内容都将在本书中呈现。我们结合自身经验和这些增长专家的智慧及他们的故事写就这本增长黑客指南，使读者可以从中汲取灵感并付诸实践，实现他们自己的商业目标。

于是，我们就有了第一本充满实践性、通俗易懂、循序渐进的增长黑客指南，它适用于任何类型的团队、部门或者公司。而两位作者中，一位是增长黑客的奠基者之一，另一位则是增长黑客的资深践行者。

势不可当的增长机器

毋庸置疑，增长停滞是当今企业面临的最危险、最紧迫的难题之一，不仅对初创企业来说是这样，对于任何规模、任何行业的企业来说都是如此。《哈佛商业评论》上一篇关于增长停滞的文章指出，一项大规模研究发现，87%的受访企业都经历过一次或多次急剧的增长放缓的情况，而且“在增长停滞的前后10年间，公司市值平均会缩水74%”。而且，两位作者认为这一问题在未来将进一步加剧，“种种迹象表明，在不远的将来，增长停滞的风险会不断上升”，这主要是由于“成熟商业模式的‘半衰期’在缩短”。两位作者提出了造成增长停滞的各种原因，其中包括“企业在管理既有产品和服务更新换代及开发新产品和服务方面的内部流程上存在问题”，以及“过早放弃核心业务，也就是未充分挖掘既有核心业务蕴藏的增长机会”。[12] 而增长黑客为这两个问题提供了解决方案。

简而言之，每一个公司为了生存和发展壮大，都需要扩大客户群。但增长黑客并不仅仅涉及如何获取新客户，而且还包括如何吸引、激活用户并使用户产生依赖，如何灵活地适应客户不断变化的需求和喜好，使他们不仅成为我们不断扩大的收入来源，也成为我们忠实的宣传者，通过口碑推动品牌或产品的增长。

增长团队的一个核心使命就是尽一切可能挖掘一个产品或服务的增长潜力。这就需要他们不断对产品进行调整并对调整内容进行测试，这包括产品的特征、信息传达方式以及用户获取、留存与变现的方式。这一方法的一个重要目的也在于寻找新的产品开发机遇，可能是通过分析客户行为或反馈，也可能通过研究机器学习和人工智能等新技术的应用方式来寻找机会。

在很多推行增长黑客方法的公司，这一方法都取得了巨大的成功，以至增长团队发展到超过一百人的规模，而这些增长团队往往下设负责不同任务的小组，比如负责客户留存或者发展移动客户群的小组。有的公司甚至设立了不同人数的小组，并根据不同的业务需求调整小组的人员配置和职责分工。例如，在领英，增长团队已经从一开始的15人扩大到了超过120人，分为5个部门，分别负责网络增长、SEO/SEM（搜索引擎优化/搜索引擎营销）操作、用户引导、国际增长、用户吸引与重获。[13] 而在优步，增长团队则由不同小组构成，有负责司机用户增长的，有负责乘客用户增长的，有负责国际市场拓展的，等等。[14]

现在，任何公司都应该设立一个或多个增长团队，这样做的同时也

不需要抛弃传统的组织架构或营销策略。增长团队并不一定会取代传统部门，而是对传统部门的补充，并能帮助它们改进工作方式。创业公司在创业初期摒弃传统的筒仓结构是有利的，但是随着公司的增长，在保留增长团队的同时也可以逐渐建立起传统的营销团队。而在规模更大、更成熟的公司，增长团队可以很好地协助产品、市场、工程和商务智能部门，与它们通力合作并促进不同部门之间的有效沟通。

肖恩在Dropbox的经历表明，即便是规模最小的团队也可以实践这一过程。对于很多创业公司，尤其是初创公司来说，这样的小团队应当由创始人领导，并且整个公司的员工都应当参与进来。而规模更大的公司不可避免地要遭遇既有架构和文化对于改变的抵触情绪。小型增长团队可以单独设立，甚至可以为短期项目专门设立，比如新产品发布或者某一营销渠道（比如移动渠道）的推出。增长团队既可以是从零打造的专注增长的组织单元，也可以是由公司不同部门的现有员工组成的群体，也可以是根据具体需求设立的特别小组。随着时间的推移以及公司具体需求的变化，很多增长团队的规模、工作范围和职责也随之不断变化。

增长黑客方法能够灵活适应任何团队或公司的不同需求，无论它们的规模是大是小，或是处于哪个增长阶段。它也能够带来丰厚的回报。接下来将讨论增长黑客方法的作用，以及它的重要性缘何远超以往。

顶住冲击

今天，不论是最青涩的创业公司还是最成熟的大企业，每一家公司都应当实行增长黑客方法，否则，势必会遭受来自采用此方法的竞争对手的冲击。

即便是像IBM和沃尔玛这样的大型老牌企业现在也开始将增长黑客作为生存的关键手段。毕竟，现在所有公司都在某种程度上成了互联网技术公司，尽管很多公司的互联网操作仅限于营销和销售而非产品开发。另外，今天的市场领导者可能转瞬间就会遭受剧烈冲击，因此也需要迅速地采用新的技术工具并持续进行产品开发与市场营销试验，而这样的需求正迅速地从数字产品领域蔓延到各行各业。

随着物联网的迅速发展，越来越多的产品都在通过联网或与其他产品联结而变得更加“智能”，这一过程只会发生得越来越快。随着实物商品的世界和软件世界迅速融合，对产品进行实时监测与更新在不久的将来不仅将成为可能，也将成为企业保持竞争力的关键。通用电气CEO（首席执行官）杰夫·伊梅尔特最近表示，“每一个工业企业都将成为软件公司”，而对于消费品公司、媒体企业、金融服务公司等各行各业的公司来说也将如此。[15] 著名商业战略分析师迈克尔·波特和软件公司PTC的CEO詹姆士·海普曼在他们共同发表在《哈佛商业评论》上的一篇文章中指出，一家公司如果能在产品售出之后对产品保持关注，就意味着“这家公司客户关系的重心从销售这个一次性的交易转移到了逐渐将客户从产品中获得的价值最大化上”。他们强调，这样的转变意味着“产品设计、云操作、服务改进和客户参与等部门之间将需要进行协调与合作”。根据我们的经验，要做到这一点，搭建一个跨职能的增长团队是最佳也是成本效益比最高的办法。[16]

电动汽车的开拓者特斯拉就是一个例子。它很好地利用技术不断地测试、更新并改进其产品，在这一过程中也将新的竞争对手甩在了身后。特斯拉并不在其生产的汽车上体现车型和年份，因为它不会让客户等着新车型发布，而是定期向车内软件发送更新，实时提升汽车的各方面性能（比如加入自动驾驶技术）。特斯拉计划在未来几年大大提高其汽车销量，因此从脸谱网和优步的增长团队招募了一批人才，并宣布：“我们正在从零开始打造一支增长团队，以设计、构建并优化可扩展的加速用户增长的解决方案。”[17]

解决速度需求

增长黑客方法也可以解决当下所有企业都面临的速度难题。在当今竞争空前激烈且日新月异的商业环境中，迅速找到增长方法是至关重要的。增长黑客方法通过革新开发与发布产品的传统过程，设立持续的市场试验制度，系统性地实时应对市场需求，能够让企业抓住新机遇并且迅速解决问题，使企业增长更加迅速。这使得采用此方法的企业能够获得强有力的竞争优势，而且随着企业发展步伐的不断加快，这一优势将愈益凸显。

现在的企业需要能够灵活并迅速地适应新技术与新平台，这至关重要。按照现在大部分企业仍在推行的传统商业模式，产品管理、市场营销、销售和工程等部门像一个个筒仓一样相互割裂，它们有着各自的任务计划，跨职能互动十分有限。产品团队负责开展市场调研、制定产品规格并评估市场规模。当完成设计后，产品被交付给工程部门或者生产部门，之后成品又被交回到产品部门手中。与此同时，市场部在收到产品部的市场调研结果和产品说明之后便着手制订营销方案，营销人员经常与第三方机构合作制订广告与推广计划，这就意味着这一工作往往远离核心员工。当产品开始发售时，公司才会想方设法扩大销量，实地销售报告也会反馈到产品和市场团队，以便为下一次产品发布提供指导。这一非常低效的循环可能需要几个季度甚至几年时间才能完成，使得企业无法及时适应消费者不断变化的需求或者技术的发展，也无法及时进行新的能力建设、产品改进和营销渠道拓展以吸引新客户。

换言之，无论是创业公司还是成熟企业都承受不起被组织中的筒仓结构拖累的代价。通过打破这些壁垒，增长黑客方法能够使团队和企业更灵活、更迅速地适应不断变化的市场需求，加速推出新产品和新功能，也加速制定并实施能够吸引、激活新客户并从中变现的营销和销售策略。正因为这种对于速度的要求，增长黑客法的一个关键特征便是以尽可能快的节奏进行试验。正如脸谱网的增长副总裁亚力克斯·舒尔茨所言，“如果你每两周推送一次代码，而你的竞争对手每周推送一次，这意味着在短短两个月之后，你的竞争对手将会完成10倍于你的试验量。他们学习到的与产品相关的东西也将是你的10倍。”[18]

挖掘数据“金矿”

增长黑客给公司带来竞争优势的另一个途径是帮助公司充分利用海量的客户数据。如今，在新技术工具的帮助下，企业能够更容易地收集这些数据，而这些数据蕴藏着等待开采的增长“金矿”。然而，对于今天的企业，无论大小，要从这些数据的“高山”中搜索并提取宝贵的“金矿石”却并非易事。在大多数情况下，企业都没有探索出收集用户数据的综合性方法。产品经理可能会开展调查和试验，但这往往是在没有市场部门参与的情况下进行的，而市场部往往也会自行收集数据并自己使用，不与其他团队分享。企业往往会聘请广告公司进行市场推广，广告

公司也会收集相应数据，但是事前也不会咨询其他部门对于信息收集范围的意见。同时，编程团队收到的都是基于过去的数据提出的要求，而这些数据反映的客户需求往往已经过时了。

结果，企业要么是以错误的数据指导行动，依赖的是肤浅、无用的指标（比如页面访问量），要么由于内部过于分化而错过宝贵的增长思路和机会。

增长黑客能够帮助企业更有效地利用数据，以提取具体的、有意义的且实时的用户行为洞察，企业则可以利用这些洞察制定相应的战略，提出更有效且更有针对性的增长策略。

沃尔玛的移动应用“低价捕手”（Savings Catcher）就是一个很好的例子。这个应用产生于与沃尔玛的价格匹配政策相关的用户行为分析。为充分利用广告匹配（即零售商同意为某一商品匹配市场上的最低价格）的兴起，沃尔玛的增长团队请工程师开发了一款App（应用软件），使客户能够通过手机拍照上传沃尔玛购物小票，如果其他连锁超市对其中任意商品提供更低的价格，客户就可以自动获得沃尔玛的返现。此外，工程团队发现，他们可以将沃尔玛在其价格匹配项目中收集的数据与他们外包的调查团队进行的广告推广计划结合起来，这样沃尔玛就可以只对它具有明显价格优势的商品进行大力推广，从而大大节省了广告开支。

沃尔玛前市场副总裁布莱恩·莫纳汉认识到沃尔玛最大的财富正是它的数据，因此他推动公司各个部门的数据平台进行整合，使工程部、产品推广部、市场营销部甚至第三方代理商和供货商都能够通过一个统一的平台利用其产生并收集的数据。增长黑客通过促进合作和信息共享使大数据的作用最大化。莫纳汉强调，企业运营离不开这一方法：“你需要能够理解软件编写过程的市场人员、重视消费者洞察并理解商业问题的数据科学家。”[19]

传统营销成本上升而回报却不明晰

传统营销手段如平面广告和电视广告，也包括近些年兴起的网络广告，都已陷入危机。随着市场越来越碎片化、变化速度越来越快，传统

广告出现了成本不断上升而关注度却不断下降的局面。一个主要的问题，是在欧美等主要市场，互联网用户的增长已经停滞不前，现在，互联网已经覆盖美国89%的人口和英国93%的人口，互联网用户的增长几乎像这些国家的人口增长一样缓慢。[20] 即便在增长迅速的移动互联网领域，美国的移动用户普及率也已经达到了64%。[21] 这说明随着广告支出继续向线上转移，在访客量相同的情况下，广告间的竞争会更加激烈，从而推动线上广告价格以惊人的速度不断拉升。

同时，随着消费者对技术的了解日益加深，他们也更加排斥广告。事实上，在美国，有6 980万互联网用户在使用广告屏蔽软件，其中近2/3是千禧一代的年轻人。[22] 另外，已经有50%的美国家庭订购了网飞（Netflix）、Hulu（一个免费视频网站）和Amazon Prime（亚马逊金牌服务）等视频服务，更别说还有TiVo等DVR（数字硬盘录像机）技术，“看电视”这个概念（包括电视广告）就像20世纪50年代的斯旺森电视晚餐（冷冻快餐）一样已经过时了。[23] 简而言之，电视广告已经变成了一种噪声，甚至完全被人们忽视或屏蔽。

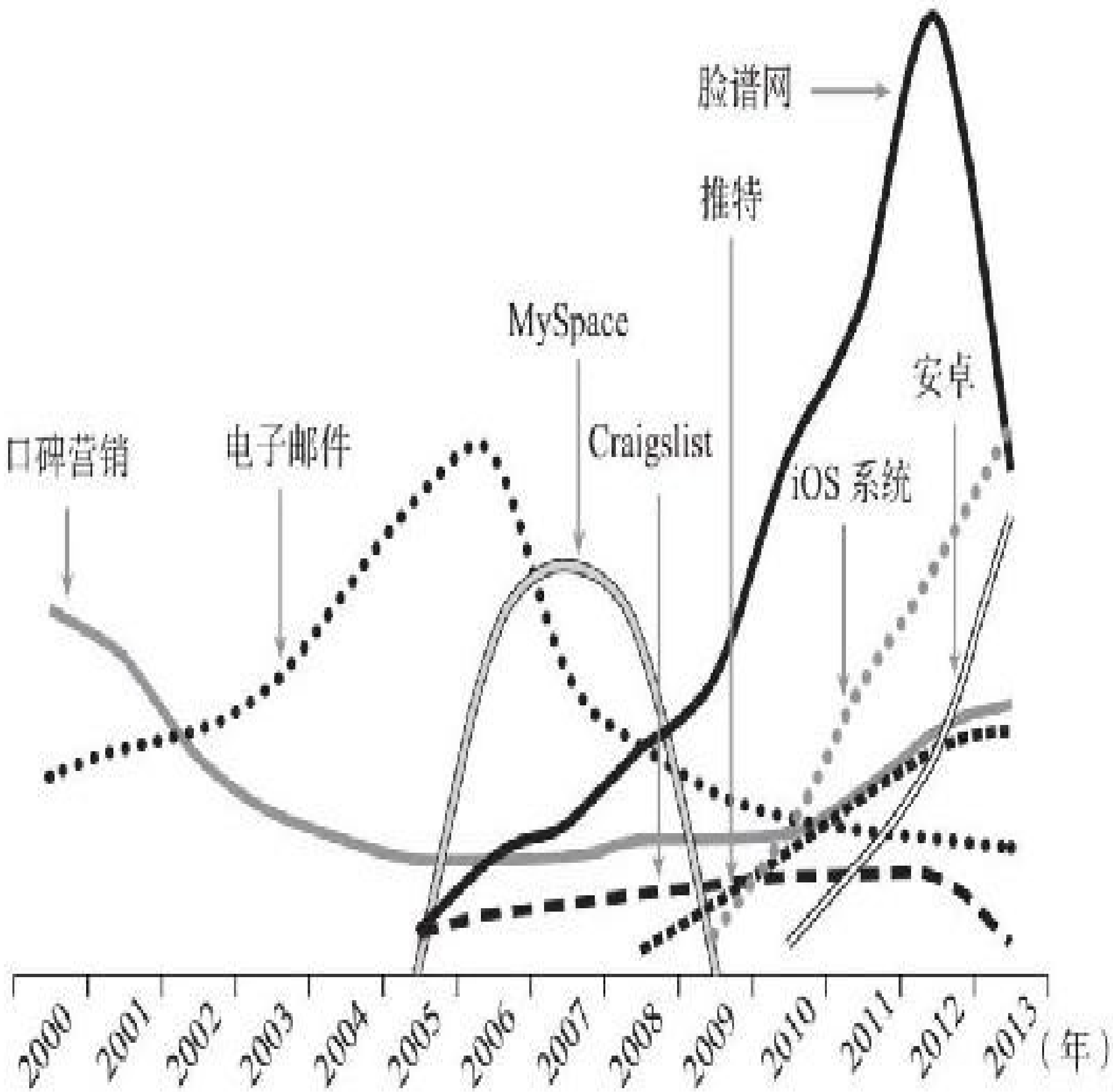
这一传统营销的危机有多严重呢？最近麦肯锡发布的关于上市软件公司的研究报告指出，营销投资和增长率之间没有任何相关性，完全没有。[24] 富尔奈斯营销集团（Fournaise Marketing Group）关于CEO对传统营销看法的研究发现，“73%的CEO认为市场营销人员缺乏业务可信度，对效果的关注不足”，“总是在要钱，却很少能够解释清这笔钱能带来多少额外的业务”。[25]

增长黑客使企业无须耗费资金开展过时、昂贵且商业价值模糊的营销活动便能取得爆发式增长。它依靠的是设计出让消费者爱上一个产品或一项服务并忍不住向朋友宣传的特性或功能，是提出富有创意的点子，以新的、可衡量的方式吸引用户。这种做法的威力是巨大的。

抢抓新技术机遇

消费者发现新内容和新产品的途径在发生着日新月异的变化，而下面这张图充分说明了这一现象。这张图是由风险投资家、增长专家詹姆斯·柯里尔制作的，体现的是不同数字营销渠道的发展趋势。在如今这

个网络平台常常一夜之间兴起或衰落的世界，快人一步采用新技术和新网络平台对于企业获得增长先机来说至关重要。



图前–1 病毒式传播渠道的有效性

要抓住这些机遇，技术和营销团队需要紧密合作。然而大部分公司在利用新兴平台方面往往受到传统规划、预算制定和组织规章的束缚，行动太慢了。因此当这些公司准备好要采取行动时，它们早就已经丧失了先发优势，而且现在变化的节奏还在不断加快。

打破传言

在具体探讨增长团队是什么、怎么搭建之前，我们希望先澄清一些对于增长黑客的误解。首先，这一过程并不是像很多人以为的那样，要帮助企业找到一把“尚方宝剑”。媒体报道了很多广受称赞的增长黑客案例，比如Dropbox的用户推荐计划和Airbnb的Craigslist自动发布程序，这使很多人以为激发增长所需要的仅仅是一次伟大的增长黑客行动。不可否认，寻找像Dropbox的用户推荐计划这样的成功行动的确是增长黑客实施过程的目标，但是大多数情况下，增长是来自一次次小成功的积累。这些小成功就像是储蓄账户里的利息，通过一点点累加实现增长的腾飞。而且，在实现腾飞之后，优秀的增长团队仍会继续开展试验、进行改进。在本书中，我们也将介绍诸如脸谱网、领英、优步、Pinterest和Dropbox等顶尖的增长团队是如何全力以赴不断提出、测试并完善新的增长黑客思路的。

其次，很多公司认为它们可以直接聘请一个“独行侠”来做增长黑客，这个人有很多神奇的手段可以给公司带来更快的增长。这就大错特错了。这本书要说明的是，增长黑客其实强调的是团队合作，最伟大的成功案例都是来自编程技术、数据分析能力和营销经验的结合，而很少有人能够精通所有这些技能。

增长黑客也经常被认为是通过设计巧妙的变通手段打破现有网站和社交平台规则的做法。虽然Airbnb广为流传的Craigslist案例很可能让人这么认为，但是打破规则绝非必要步骤，而且在大多数成功的增长案例中并没有这种做法。Airbnb的做法的确是天才之作，但是这样的“旁门左道”并不是增长黑客的核心，而且大部分增长专家都对这个案例嗤之以鼻。Airbnb的真正故事是它的创始人做了大量的试验来寻找增长点，但大部分试验都失败了，而后他们才想出了在Craigslist自动发布房源信息的主意，在成功之后他们仍然继续进行严格的试验并测试了很多完全合乎规则的策略以促进增长。

当我（肖恩）提出“增长黑客”这个词来为这套方法命名时，我取的是这个词现在所具有的更广泛、更积极的含义，正如它在“黑客空间”（hack space）和“黑客马拉松”（hackathon）等词中的意思，以及脸谱网总部的地址中“黑客路1号”（1Hacker Way）中的含义，即通过合作创造性地提出新想法，解决棘手的问题。而这正是增长黑客的关键特

征。

再次，人们常常认为增长黑客方法的任务就是吸引新用户或新客户。其实，增长团队应当承担更广泛的责任，事实也是如此。它们也需要关注客户激活，也就是说使原有的客户成为更活跃的用户和买家；也需要思考如何使他们成为产品或服务的宣传者。此外，增长团队应关注如何实现用户留存和变现，也就是说使客户成为“回头客”，增加他们为公司创造的收入，从而实现长期持续增长。通常，企业过于关注如何获取新用户和新客户，而这些新用户和新客户往往很快就失去了对企业的兴趣。企业在这方面浪费了太多资金。比如，Econsultancy（数字营销和电子商务咨询公司）2012年的报告指出，在获取更多网络流量方面，每花费92美元，只有1美元将访客转化成实际使用者。[26]

客户失去兴趣并离开，这种情况发生在网站访客身上时通常称为“跳出”（bounce），而发生在付费客户身上时叫作“流失”（churn）。这正是初创企业和成熟公司面临的最大问题，同样也是能够直接带来增长的机会所在。

还有人认为增长黑客方法只是一种市场营销。但是正如之前所讲，增长团队也应参与到新产品开发中去，以分析一个产品是否针对目标市场进行了优化，它是否可以提供给用户所谓“不可或缺”的体验，以及它是否能够为合适的用户群提供这一体验。这就是我们常说的产品—市场匹配。在这之后，他们也需要提出丰富的想法以继续推动产品改进，同时对不同的想法排定优先级并进行试验，以确定哪些想法能够带来收入并驱动增长。增长团队甚至也可以在企业的发展战略方面发挥作用。例如，脸谱网的增长团队促成了公司一些战略性收购（如对Octazen的收购）从而推动公司增长。Octazen提供用户任意邮箱通讯录的导入服务。事实上，正是脸谱网的增长团队最早意识到Octazen的技术能够使脸谱网的用户更轻松地邀请联系人加入这一社交网络。[27] 总而言之，增长团队应当参与增长的各个阶段和各个方面的努力，无论是实现产品—市场匹配，还是用户获取、激活、留存和变现。至于具体做法，我们将在正文详细说明。

本书结构

我们将本书分成了两个部分。第一部分为“方法”，整体介绍增长黑客方法的实施过程，比如如何搭建增长团队，团队需要哪些人、哪些技能，人员如何管理，以及团队如何通过快节奏的增长黑客过程产生并测试新想法，而这一过程又是如何迅速产生强有力的效果的。我们将介绍我（肖恩）和其他增长团队领导者摸索出的这个十分有效的过程。这一过程能够促进顺畅的跨部门合作，以创造增长动力、破解增长奥秘，而且它能够毫不费力地适应并满足任何企业的不同需求。总之，第一部分将阐述增长黑客方法的种种细节，并说明为什么企业应当推行这一方法。

第二部分为“实战”，介绍具体实施这一方法的一整套详细策略，并分章节阐述如何实现用户的获取、激活、留存和变现，以及如何在增长实现之后维持并加速增长。我们将在这一部分分享来自不同行业、不同公司的增长故事，包括像Pinterest和推特这样的独角兽公司，像Spotify（正版流媒体音乐服务平台）和印象笔记这样的移动应用，像Hubspot和Salesforce.com（一家客户关系管理软件服务提供商）这样的商业软件公司，像好订网（Hotels.com）和Zillow（提供免费房地产估价服务的网站）这样的网络门户，还有像亚马逊和Etsy这样的电商平台，以及像沃尔玛和一家我们虚构的食品百货连锁店这样的实体零售商。我们将介绍它们的增长团队是如何利用不同的增长黑客方法驱动增长的。另外，我们也会介绍一些供增长团队使用的网络工具，比如GrowthHackers.com的“项目”软件，这些工具可以帮助增长团队管理本书第一部分介绍的增长过程。同时，我们也会介绍一些客户调查工具，提供排定试验优先级并记录试验结果的模板，说明增长会议的组织方式，也会针对不同关注点建议一些可以开展的试验，同时，GrowthHackers.com也会不断更新这些信息。

世界各地不同行业、不同形态、不同规模的公司都在谋求发展出路的过程中面临着巨大的挑战。而增长黑客法提供了一套严密的方法论，帮助企业通过跨职能合作迅速发现增长机遇。它强调以数据驱动的分析和试验。企业在收集数据方面往往投入巨大，而这样的分析和试验能够以系统性的方式帮助企业发挥海量数据的强大作用。我们将通过这本书说明，所有类型的企业都可以实施这些策略，不论是先小范围实施还是要在整个公司层面推行。增长黑客是一个全新的、颠覆性的商业方法论，任何企业、任何公司创始人、任何公司团队领导者，如果他们希望不负众望，希望取得重要成果，希望以有限的营销投入获得最大的回报，希望实现企业目标，就必须采用这个方法论。我们接下来将说明如

何实施此方法论。

[1] 免费增值模式（freemium），指用免费服务吸引用户，再通过增值服务将部分免费用户转化为收费用户。——编者注

第一部分
方法

第一章
搭建增长团队

2012年，当普拉莫德·索克加入BitTorrent成为其新任产品总监时，这家一度发展得如火如荼的创业公司正处于一个岔路口。它提供的计算机软件使用户可以从整个网络搜索并下载文件，但当时软件的增长陷入了停滞。更令人担忧的是，它当时还没有推出产品的移动版，在人们迅速从PC（台式电脑）端转移到移动端的时期，这无疑是一个巨大的劣势。更糟糕的是，YouTube、网飞等流媒体服务在手机和其他设备上占据着用户越来越多的时间和注意力，BitTorrent则被甩在了后面。普拉莫德的加入便是为了打造移动版产品，重启增长。

这家50人组成的公司采用的是传统的筒仓式组织架构，分为市场部、产品部、工程部和数据科学部。产品团队和工程团队下设小组，负责不同的产品，比如Mac版和Windows版客户端以及刚刚起步的移动版。跟所有类型的企业一样，它的数据团队和市场团队均为这些产品小组服务，产品开发过程完全与市场营销相分离。产品经理会告知市场经理即将发布的新产品或新版本，之后市场团队便负责所有的营销工作，也就是说营销工作完全没有产品研发人员的参与。

像很多公司一样，BitTorrent的市场团队也只关注这个漏斗的顶端（如图1–1），即提高产品知名度，通过品牌建设、广告和网络营销吸引更多新用户。在大多数软件公司或基于网络的公司，提高网站或App访客的激活和留存数量并不是由市场人员负责，而是由产品和工程团队负责，他们致力于开发能让用户爱上产品的功能。而这两个群体之间几乎不存在任何合作，他们各自专注于各自的重点工作，几乎没有什么互动。有时候他们甚至都不在一栋楼里，甚至不在一个国家办公。

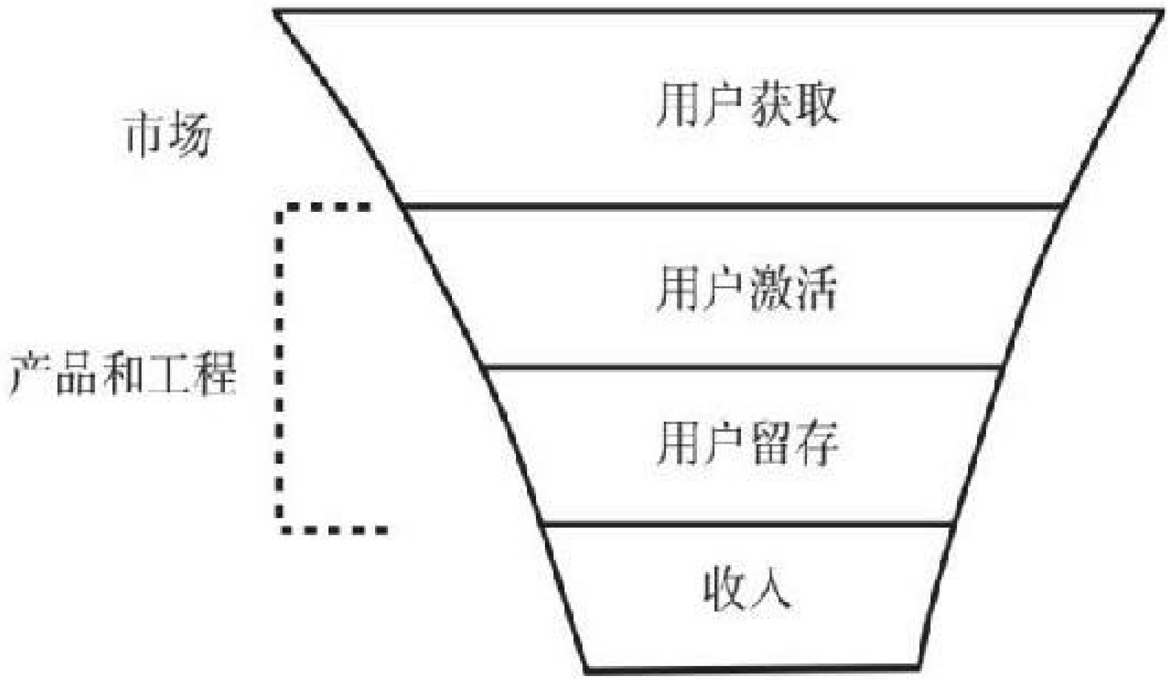


图**1–1** 客户漏斗与典型部门权责划分

按照这样的组织分工，当BitTorrent的移动应用开发完成之后，市场团队制定了一个发布方案，像往常一样，这个方案包含了一系列传统的营销活动，并且重点放在了社交媒体、公关和付费获客推广上。App本身做得很好，营销方案也不错，但是用户增长仍然非常缓慢。

普拉莫德决定让营销团队招募一个专门的产品营销经理（PMM）来帮助促进用户增长。产品营销经理经常被称为公司内部“客户的诉求传达者”，他们致力于了解客户的需求和喜好，常常开展客户访问、调查或关注群体动向，帮助改进信息传达方式，以使营销活动更具吸引力，并能更有效地传达产品的价值。有的公司也会让产品营销经理参与产品开发，比如通过开展调研发现值得考虑的新功能，有时也会让他们协助产品测试。

安娜贝尔·萨特菲尔德是一位经验丰富的产品营销经理，她加入了BirTorrent的市场团队协助新的移动App的用户增长。除了关注产品知名度和获客工作外，她还要求和产品团队一起合作，从漏斗的其他环节（包括用户留存和变现）驱动增长，而不是仅仅将工作局限在漏斗的顶端。市场总监同意了她的要求，但前提是她必须先专心开展获客计划并且达成市场团队制定的目标。

然而在做了一些市场调研和用户行为数据分析之后，她发现了与市场总监的要求相矛盾的情况：很多最佳的增长机会似乎都蕴藏在漏斗的下游。例如，她了解到很多App用户都没有升级到付费的专业版，于是她做了一项调查，询问那些没有升级的用户为什么不升级。如果团队能够使更多用户升级到专业版，这将给公司带来可观的收入，而这可能比吸引更多用户下载App更重要。在看到调查结果之后，她清楚地意识到最有可能成功的增长策略不是只关注用户群的扩大，也要最大限度地发挥现有用户的价值 。

她把这一发现告诉了产品团队，心想他们或许可以一起寻找改进App的方式。但是她的这一举动让产品团队有些措手不及，因为这是头一次有市场人员给他们提供这样的信息。但是普拉莫德非常满意，他坚信应当以数据驱动的方式进行产品开发。他马上告诉安娜贝尔放手去做，继续从用户调研中获取产品洞察，并越过组织框架将这些洞察传递给产品团队。

安娜贝尔的一个调研发现让产品团队十分惊讶，而且给公司带来了迅速的收入增长。产品团队对于为何很多用户没有升级到专业版App有很多猜测，但是看到用户对安娜贝尔提出的问题的回复之后，他们大吃一惊。出现频率最高的回答是什么呢？是用户完全不知道专业版的存在。产品团队感到难以置信，他们以为他们已经对免费版的用户进行了大力的专业版推广，但显然他们失败了，连最活跃的用户都没有注意到专业版的存在。于是团队马上决定在App的主屏上增加一个非常突出的升级按钮，不可思议的是，这一个简单的改变就使每日升级收入获得了92%的增长。这个改变的成本几乎为零，执行起来几乎不需要时间（从讨论调研数据到部署按钮只用了几天时间），却马上带来了显著的成效。如果没有用户的反馈，他们也许永远都想不出这个办法。

另一个成果也值得一提，安娜贝尔和普拉莫德称之为“爱的增长法”（love hack）。为寻找每日App下载量上升或下降的原因，安娜贝尔对用户数据进行分析，从中发现了一个明显的规律。他们的App只能在谷歌商店里下载，她发现每当商店里App评论区排在前面的是负面评价时，日下载量就会下降。她试着将好评置顶，马上就看到了下载量的增加。于是她和普拉莫德决定在用户下载第一个种子文件后就鼓励他们写评论，因为这时他们已经了解到这个App是多么好用，而且他们二人也认为这应该是用户对App最满意也最有可能给好评的时候。他们要求工程师编写了一个请求代码，在用户下载了第一个种子文件后请求就会以

弹窗的形式出现，然后他们做了一个试验来验证这个假设。可想而知，好评开始如潮水般涌来。基于这个试验的结果，他们开始向所有新用户推送这个请求弹窗，结果，四星和五星好评数增加了900%，下载量也大幅上升。安娜贝尔也由此建立起了她的威信，不久之后就有工程师主动找到她询问："你还有其他想法吗？我们还可以做些什么？"

遗憾的是，市场和产品团队很少能够像这样通力合作。通常情况下，产品团队负责打造产品，也负责产品更新，比如改进注册体验或增加新功能。团队会确定一个产品改进的时间表，通常称为"路线图"。产品改进的某个想法如果没有包含在事先确定的路线图里，往往在推进的时候就会受阻。有时是因为要完成计划中的产品改进所需要的时间已经非常紧张了，有时是因为提出的想法太粗糙，难度太大，也太费时间，因此成本太高，而提出想法的人并没有考虑到这些因素。有的情况下，产品团队也可能认为提出的要求与产品战略愿景不相符（也可能是上述不同原因的叠加）。

即使你不在技术公司工作，你可能也十分了解不同部门之间的这种紧张关系，比如市场团队不理会销售人员的建议，或者研发团队拒绝市场团队提出的设计新产品原型的提议。这是以部门划分职责的筒仓式结构的主要问题之一，也是为什么增长团队必须包括不同专业、不同部门的人员，我们稍后也会详细说明这一点。正如BitTorrent团队很快认识到的，最好的想法往往产生于这种跨职能的合作，这也是为何跨职能合作是增长黑客过程的一个根本特征。

打破筒仓

接连不断的成功让BitTorrent移动团队大受鼓舞，每一个人都开始提出可以测试的想法。他们测试的其中一个想法只有那些拥有无私精神的技术人员才能想到：自动关闭应用以节省手机电量。移动团队在对免费版App的"超级用户"（那些频繁使用App但还没有升级到专业版的人）进行专项调查的时候发现了这个增长机会。调查发现这些用户的一个主要痛点是由于高强度使用造成的手机电量迅速流失。于是，工程师很快提出了一个想法：打造一个专属于专业版的功能，当App检测到用户手机电量只剩不到35%时便自动关闭耗电的后台文件传输。他们在免费版App里推广这一功能，当用户电量不足时，App便会提示他们专业

版提供这个功能，吸引他们马上升级。这个新功能十分受用户欢迎，也使公司收入增加了47%。

接二连三的成功也在整个公司流传开来。安娜贝尔正式从市场部调到了移动团队，直接向普拉莫德汇报工作，而且她的头衔后来也改成了高级产品增长经理。同时，其他项目的工程师也惊讶于移动团队的一次次成功，甚至有两位资深工程师为了加入这个以增长为导向的、高效运转的团队而离开了他们本来的团队。安娜贝尔说："通过跟我们的工程师交谈，我们发现这不仅是因为我们的团队看起来很团结友爱，更重要的是他们认同我们这种数据驱动的方式。"

随着团队不断取得成功，他们也越来越重视数据分析（数据分析工作由数据团队的一个同事负责）。他们依靠数据分析开展试验并分析试验结果。数据分析师和工程师一起共事，确保他们在分析用户对试验的反应时跟踪的是合适的、有用的数据，并根据这些数据提供最有意义的报告。数据分析师掌握足够的技能，他知道什么时候能够判断试验的成败。之后他便与团队协作，分析试验结果并计划后续试验。随着团队对数据分析的依赖不断加深，最后这位分析师也像安娜贝尔一样作为全职员工加入了团队。

这一以数据驱动增长和产品开发的方式取得的巨大成功促使BitTorrent的高管决定加大对数据科学的投资并招募更多数据分析人才。同时，随着移动团队增长故事的流传，其他产品团队也开始更频繁地采用数据分析，也更紧密地和数据团队合作开展试验，寻找增长思路。

移动团队后来又提出了其他几十个具有重大影响力的产品改进创意，在实施增长黑客方法两年半的时间里使产品下载量达到了1亿次。在移动App任务完成后，公司对团队进行了重组，安排他们负责公司其他重要的产品。这一支小小的团队给这个之前增长遇阻的公司带来了不容低估的影响。他们的工作不仅使BitTorrent的总收入在一年内增加了300%，或许更为重要的是，这个团队彻底颠覆了BitTorrent的企业文化，使之从受传统营销和筒仓束缚的文化转变为一个合作型文化，无论是市场人员还是数据分析师，抑或是工程师和高管，每一个人都围绕着这个快节奏、强调合作的增长黑客过程开展工作。回忆起这一增长过程在整个公司的传播和蔓延，安娜贝尔说："我最喜欢的两个时刻，一是看到我们的老技术主管在'Palooza'（BitTorrent对其定期举行的黑客马拉松的称呼）上提出一个增长试验建议的时候，二是跟以前的一个同事见

面，他告诉我他想加入我的团队一起开展这个工作的时候。他现在也成了增长黑客的‘宣传大使’。”

然而，这种合作方式在各种类型、各种规模的公司里都很罕见。公司的不同业务部门通常都是彼此孤立的筒仓，很少交流、共享信息或者开展合作。这种组织结构在过去多年来一直广受诟病。麦肯锡的一份报告指出，筒仓式结构最致命的一个问题就是它会放缓企业创新的步伐、阻碍增长。作为本书的两位作者，我们一致认为，“对于创新力来说，在系统内部开展合作的能力比个人才能更加重要”。但是麦肯锡的一份调查发现，“虽然80%的高管都承认跨越部门界限进行有效的知识分享对于增长而言至关重要，但只有25%的高管认为他们的公司做到了这一点”。[1]

同样地，哈佛商学院的一群教授进行了一项关于业务部门之间沟通的研究，他们在报告中指出，业务部门之间的互动之少令他们“十分诧异”。更令人惊讶的是，“在同一战略业务单元、职能或办公室的两个人比不同业务单元、职能或办公室的两个人互动的频率高1 000倍。也就是说，跨越界限的互动少得可怜”。[2]

西北大学凯洛格管理学院的兰杰·古拉提教授是筒仓问题专家。他指出，部门之间缺乏沟通会阻碍以客户为中心的产品开发和营销——随着技术和社交媒体的推动，甚至要求企业持续不断地与客户进行更具实质性的互动，从而使以客户为中心的产品开发和营销方式显得越发重要。简言之，工程师和产品设计师有能力找到满足客户需求和喜好的方式，但是他们往往并不知道客户需要什么、想要什么。古拉提在他的一份高管调查报告中指出，2/3的高管都认识到未来10年以客户为中心的产品开发应当是重中之重，但是他的研究发现，“企业的知识和技能孤立地存在于这种组织筒仓中，不同部门的人员难以跨越这些内部界限、充分利用企业资源，以便为客户提供他们真正需要并愿意付费购买的产品”。[3]

搭建跨职能的增长团队能够打破这种壁垒。跨职能团队不仅能够促进并加速产品、工程、数据和市场部门之间的合作，并且能够激励团队成员更多地了解并理解其他成员的视角及他们的工作。建立增长团队或许是公司战略需要，或者是为了某个具体项目或计划的推进。那么，如何搭建增长团队呢？我们接下来将给出具体步骤。

人员构成

增长团队里应当有对企业战略和目标有深刻了解的人，有能够进行数据分析的人，也要有能够对产品的设计、功能或营销方式进行改动并通过编程测试这些改动的工程师。当然，不同公司、不同产品的增长团队具体构成也不同。团队的规模各异，因此职责范围也各不相同。它可以是四五个人组成的小团队，也可以像领英的团队那样有上百个人。不论规模大小，增长团队都应当由以下角色构成（不一定包括下列所有角色）。

增长负责人

每一个增长团队都需要一个领导者，就像部队里的营长，既管理团队又能脚踏实地地参与到想法的提出和试验过程中。增长负责人会确定试验的流程和节奏，并监测团队是否完成了目标任务。增长团队一般每周开一次例会，由增长负责人主持会议（我们稍后也会说明如何组织会议）。

不论专业或背景如何，增长负责人在团队里都扮演着管理者兼产品负责人兼数据科学家的角色。他们的一个主要职责就是选定核心关注点以及团队的工作目标和时间表。我们在接下来几章也会充分阐明，围绕一个主要目标开展试验对于优化结果来说至关重要。增长负责人可以确定一个月度、季度甚至年度关注点，比如使更多用户从免费版产品升级到高级版，或者明确某个产品的新营销渠道中哪一个是最优的。之后增长负责人就要确保团队在这个轨道上开展工作，而不会盲目跟进对既定目标没有意义的想法。对于这些想法，应存档留到目标调整时使用，届时，这些想法就可以用于新目标的实现。

增长负责人也要确保团队采用适合既定的增长目标的指标来衡量并改进结果。经常出现的情况是，市场和产品团队没有系统性地跟踪关键用户行为数据，而这样的数据能够帮助企业发现有益的改进思路，或者能够使企业发现用户活跃度下降或者完全弃用产品的早期迹象。很多公司把太多的注意力放在纸面上很好看但并不能体现用户或收入真正增长的“面子指标”上，比如网站访问量。我们将在第三章详细介绍如何选择合适的指标。

所有的增长负责人都应具备一些基本的技能：能够熟练进行数据分析、精通或熟悉产品管理（即开发与发布产品的过程），以及了解如何设计并开展试验。每一个增长负责人也都必须熟知促进用户增长的方法以及团队所负责产品或服务的用法。例如，一个社交网络的增长负责人应当了解病毒式的口碑效应和网络效应（即加入的人数越多，社交网络的价值越大）的原理，许多社交产品正是依靠这两个效应发展起来的。增长负责人也应当有相关的行业或产品知识，比如，一家网上零售商的增长负责人应该对购物车优化、产品推广、定价和营销策略有敏锐的把握。出色的领导力也是必要的，它能够使团队专注于目标任务，即使面对一次又一次的试验失败（这再正常不过了）时，增长负责人也应能激励团队加快试验节奏。走进死胡同、试验没有定论或者彻头彻尾的失败都是增长试验的常态。但是一个优秀的增长负责人能够使团队保持热情，而且能够为团队继续开展试验保驾护航，使团队在试验失败时不必遭受不必要的审查或者来自管理层的压力。

增长负责人这一角色并不需要最佳职业背景。现在有的人以此为专业，但大多数人都是从工程、产品管理、数据科学或市场营销等其他专业领域转到这一岗位的。在上述任一领域享有专长的人都可能是不错的增长负责人候选人，因为他们都能够在增长黑客过程中发挥各自的优势。对于创业公司，尤其是创业初期的公司来说，创始人常常要扮演增长负责人的角色。也许有的创始人不直接管理增长团队，但是他们也应当任命一个增长负责人并且让他/她直接向自己汇报。在规模较大的公司，可能存在一个或多个增长团队，那么增长负责人应当由掌管团队工作的高管任命，并向该高管汇报。

增长负责人的工作也许听上去令人生畏且任务太过繁重，但是我们将在接下来的几章介绍一些用于排定试验优先级、跟踪和分析试验结果的工具和方法，在掌握了这些工具和方法之后，这个过程便能够得到高效的管理。

产品经理

每个公司产品开发团队的组织方式各有不同，这会影响派到增长团队的开发人员，也可能会决定增长团队在公司组织架构里的位置，我们稍后将阐述这个问题。通常来说，产品经理负责监督产品及其功能的实现过程。正如风险投资家本·霍洛维茨所言，“一个好的产品经理就是产品的CEO”。[4]

产品经理的角色其实起源于消费品行业，最早由宝洁设立。最初，这个角色的名称是“品牌经理”，直到今天很多公司仍在使用这一名称。这个职位通常属于市场部门，因为其职责就是帮助公司更好地理解并满足客户的需求。正如产品管理专家马丁·埃里克森所写的那样，这个角色将企业决策尽可能与客户拉近，使产品经理成为公司内部客户诉求的传达者。

由于企业规模不同，产品经理的职能可能由其他员工负责，而在创业公司，特别是初创的公司，这一角色可能由创始人承担。但是在规模更大的公司，产品管理内部可能会分为几层，从产品经理、产品总监到产品副总裁或首席产品官。而派驻到增长团队的产品管理人员的层级可能各有不同，但是在很多软件公司，往往由增长团队所负责的产品对应的产品经理加入团队，并向产品总负责人汇报，而这个总负责人经常是产品副总裁。我们稍后会进行更详细的阐述。

软件工程师

为产品功能、移动界面和网页写代码的人可以说是增长团队的主力。然而他们往往被排除在构想过程之外，因为他们通常忙于公司新产品或新功能的开发。或者他们只是一味地听命于产品和业务团队，落实他们提出的任何想法。这不仅会削弱公司最有能力也是最宝贵人才的士气，也会阻碍想法的提出，因为这使工程师的创造力和在新技术方面的专长无法得以发挥，从而可能错过增长良机。前面讲到，在BitTorrent，工程师提出的开发节电功能的想法带来了无法估量的价值。增长黑客的精髓就是源自软件开发和设计的黑客精神，也就是利用新的技术手段解决问题，如果没有软件工程师的参与，增长团队就不会完整。

营销专员

当然，有一些增长团队是没有专门的营销人员的，但是我们认为营销专员的参与能够帮助团队取得最优结果。工程和营销这两个专业之间的碰撞能够极大地激发新思路的产生。基于不同类型的企业或者产品，团队所需要的营销能力也各不相同。例如，一个致力于扩大读者群的内容增长团队显然需要一个内容营销专员。比如在摩根·布朗担任COO（首席运营官）的英曼（Inman，一家房地产行业杂志社），增长团队里有一位邮件营销总监，因为邮件营销是这家公司客户获取、留存

和变现的主要渠道。而有的公司可能更依赖搜索引擎优化，所以会有这个领域的一位营销专员加入增长团队。团队也有可能有几个营销专员，分别负责不同的领域。营销人员也可能只是在短时间内加入团队开展他们所擅长的工作，在目标实现之后便离开。

数据分析师

增长团队的另一个必要技能是精通客户数据的收集、整理与深入精细分析，并从中汲取试验灵感。团队里不一定要有全职分析师，可以有一位专门的分析师在处理公司其他工作的同时与增长团队合作。BitTorrent的增长团队一开始就是这样。但是如果公司有能力聘任一位全职分析师，当然再好不过了。

团队的数据分析师需要懂得如何确保试验的设计严密且在统计上有效，懂得如何获取不同来源的客户和业务数据并将这些数据结合在一起分析用户行为，并且能够迅速整理试验结果并从中提取结论。团队所开展的试验的复杂程度不同，因而在有的情况下这一角色可以由市场或工程团队的人担任，因为这两个领域都涉及一定程度的数据分析工作。而技术性更强的公司则同时需要一位擅长试验报告的分析师和一位擅长深挖数据的数据科学家。

最基本的一点是，数据分析工作不能交给只知道用谷歌分析（Google Analytics）的实习生或者外包给数字代理商，这是比较极端的情况，但仍然普遍存在。我们将在第三章详细讨论这个问题。太多的公司不够重视数据分析，而是采用像谷歌分析这种预先设定的程序，导致它们无法有效地整合不同来源的数据，比如销售数据和客户服务数据，也使它们无法充分利用这些数据获得重要的洞察。数据分析师的能力大小将决定增长团队是在浪费时间还是在挖掘数据金矿。

产品设计师

同样，这个职位在不同类型的公司也有着不同的头衔和职能。在软件开发领域，专注于用户体验的设计师负责开发与用户交互的界面和序列。在制造业，设计师可能负责产品画图和规格。而在其他一些公司，设计师可能主要负责广告和推广文案的图像设计。在增长团队中，设计师的参与可以提高试验执行的速度，因为这意味着团队有一位专职人员能够迅速地完成任何需要设计的工作。用户体验设计师也能够在用户心

理、界面设计和用户调研技巧方面提供重要的见解，帮助团队寻找试验思路。

团队规模与工作范畴

在创业公司和小型企业，增长团队中上述每个领域可以只有一个人，甚至团队只有几个人，每个人负责不止一项工作。而在大公司，增长团队可能包括多位工程师、营销人员、数据分析师和设计师。增长团队的构成和职责，包括团队的规模、组织结构和具体的任务和重心，必须符合公司的需要。增长团队的工作范围可能比较宽泛，比如负责公司各个领域的增长业务，也可能非常具体，比如负责产品某个部分的改进，如购物车功能。有些增长团队是固定的组织单元，比如Zillow和推特的团队，而有些则是为特定任务成立的，比如新产品发布，目标完成之后便会解散。有些公司成立了多个增长团队，每个团队负责不同领域的工作，领英和Pinterest就是这样。Pinterest有四个增长团队，分别负责用户获取、病毒式增长、用户参与和新用户激活。而有的公司只有一个增长团队，负责多项任务，比如脸谱网和优步。

如果你刚刚着手成立一个增长团队，那么你可以从不同部门各抽调一两个员工，这样可以使团队迅速启动，团队的规模可以日后逐渐增扩，也可能另外设立新的团队。例如，IBM成立增长团队的时候是为了扩大Bluemix DevOps产品（为工程师提供的软件开发包）的用户群，公司调了5个工程师和5个来自业务部门和市场部门的其他员工组成了团队。在英曼，摩根率领的增长团队由一个数据科学家、三个营销人员和一个网页开发者组成。摩根也是公司的产品开发负责人，他在团队里担任产品经理的角色，作为COO，他也是团队里级别最高的成员，但是他并不是增长负责人，增长负责人由一位市场经理担任，摩根负责帮助并指导团队工作。

工作流程

选好了团队成员之后，他们应该做些什么呢？增长黑客过程提供了

团队应当开展的一整套具体活动，通过迅速试验寻找新的增长机遇并扩大现有的机遇。这一过程是一个持续的循环，由四个主要步骤组成：（1）数据分析与洞察收集；（2）想法产生；（3）排定试验优先级；（4）试验执行。在第四步完成之后重新回到数据分析阶段，评估试验结果并决定下一步行动。在这一阶段，团队将确定产生了初步成果的试验想法，并进一步完善，而对于结果差强人意的试验想法，则直接抛弃。通过循环往复地推进这一过程，增长团队将不断积累大大小小的成功，创造一个不断改进的良性循环。

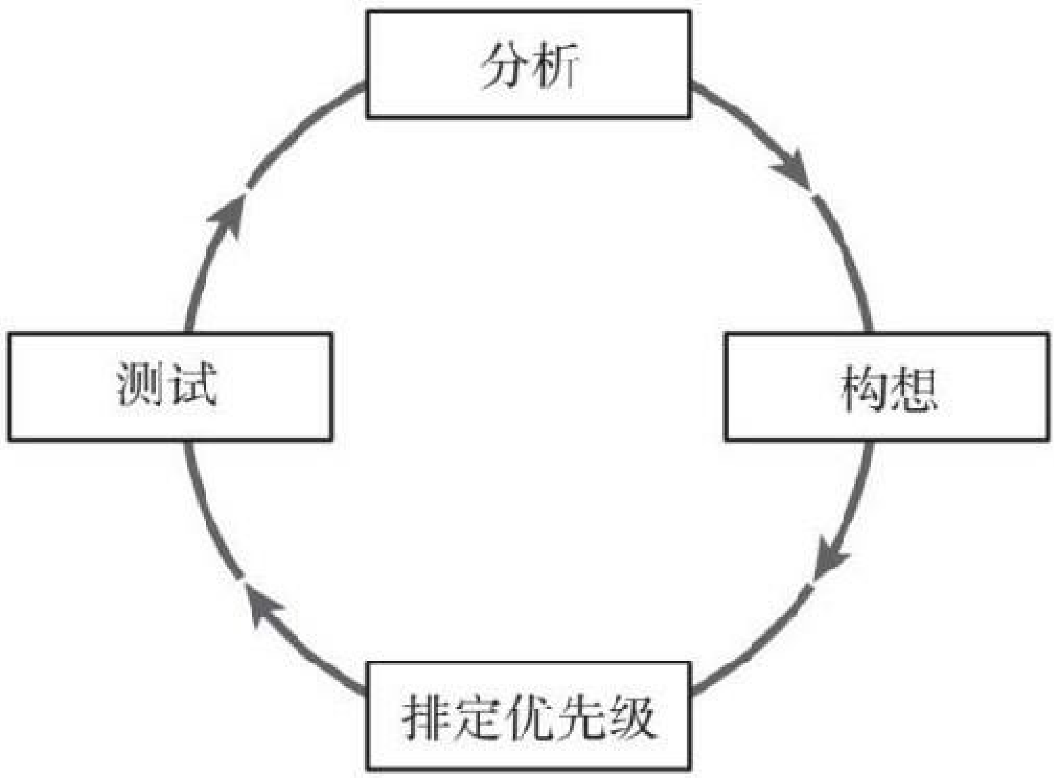


图**1–2** 增长黑客过程的四个步骤

团队应定期召开增长会议以保证工作进度。团队会议一般应每周召开一次，它能够为管理团队试验工作、回顾试验结果并决定下一步试验内容提供一个严谨的场合。增长团队可以采用敏捷软件开发方法里的常设会议做法。敏捷开发利用冲刺计划会议组织下一步工作，而增长会议也十分类似，使团队能够回顾进展、确定下一步试验顺序并保持试验速度。

在会议上提出的试验想法将分配给不同成员负责执行、分析或研究，以明确该想法是否值得试验。团队增长负责人在两次周会之间定期

与每个团队成员进行沟通，检查工作进度，并帮助他们解决可能出现的问题。

周会可以使团队保持工作进度与重心，确保高度的协调与沟通以推进这一节奏飞快的过程。这个过程就像是在赛道上飞驰的F1赛车，在保持速度的同时不断进行微调，如果做不好则可能变成刹车失灵冲出道路的笨重卡车。除此之外，这种深度合作的会议能够达到1+1=3的效果，不同成员的专长结合在一起的影响力将会翻倍，使优质的想法变成强大的增长引擎。这样的会议也经常能够催生非常出人意料的想法，而其中很多都是成员独自一人无论如何也想不到的。

例如，通过对于客户流失的深入分析，团队可能会发现很多弃用产品的人都没有使用产品的某一功能，而这一功能非常受活跃用户的欢迎。这一发现可能促使团队试验不同的方法，引导用户试用这个功能。再举一个我们GrowthHackers.com增长团队的例子：在分析用户数据时，我们发现社区提交的内容包含富媒体格式（比如会议演示文稿或者YouTube上的视频），与简单的文章链接相比，这些内容大大提高了用户参与度并为网站带来了更多的重复访问量。于是增长团队成员提出了一系列为网站增加更多音频、视频等富媒体内容的想法。接下来的工作看似很明确但缺乏新意，直到团队里的一位工程师加入进来，告诉我们不仅可以用一个简单的插件在网站上支持很多类型的媒体文件，还可以嵌入一段代码，自动识别YouTube、SoundCloud和SlideShare等知名媒体网站的链接并马上将链接内容嵌入网站的讨论页面。于是我们所做的就不是直接增加一两个媒体源的视频那么简单了，而是实现了对十几个媒体源内容的支持，而且大大简化了在网站上发布多媒体内容的过程。如果没有工程师的参与，我们很可能不会想到这个办法。之后，我们重新设计了试验，结果网站社区活跃度的增长远远超出了我们的预测。我们将在第四章介绍最高效的会议组织流程，也会提供一个会议日程样板供读者参考。

人员分工

至于人员分工，每个团队成员仍然应负责各自擅长的工作，有时也需要独立工作，至少在团队成立初期是如此。例如，工程师会负责试验所需要的编程工作，设计师负责团队需要的任何设计元素，数据分析师

则负责挑选试验将要覆盖的用户群，而营销人员则负责执行任何针对营销渠道的试验，比如新的脸谱网广告计划。如果团队里有用户体验设计师，他/她可能会负责收集并分析用户关于他们最看重的产品功能的反馈，并将分析结果汇报给团队。而这样的调研可能会引导团队提出改变某个功能或者测试某个新功能的想法。而后，团队可能会让工程师负责相应的编程工作，比如，如果调研发现用户在浏览网站时容易“找不着北”，工程师就可能需要对网页进行调整，比如修改购物车界面。

当然，团队成员在其他时候也需要密切合作。比如要开发一个新的产品功能时，团队负责不同工作的成员需要就产品的设计和执行、信息传达方式和产品提供方式以及结果评价指标等达成统一意见。例如，负责移动App的团队可能会通过讨论决定，将提高新用户转化为固定用户的速度作为工作重心，也可能因此决定的需要对新用户首先看到的几屏进行大刀阔斧的重新设计，以优化页面的信息传达，并就此开展试验。

必要的高层支持

公司的组织汇报结构必须对增长团队有清晰的界定，即增长负责人应向谁汇报。团队应当由一位高管负责，以确保团队有权跨过既定的部门职责界限开展工作。增长不应作为一个边缘项目存在，如果没有明确且坚定的高层意愿，增长团队将会在公司中处处受阻，陷入低效、僵化的形式主义和地盘之争。在创业公司，如果创始人或CEO本人不直接领导增长团队，那么团队就应该直接向他/她汇报。在规模更大的公司，可能同时有几个增长团队，团队则应向副总裁或者首席官中的一位汇报，这位首席官能够保证整个首席官团队都支持增长团队的工作。总之，组织最高层的支持对于团队取得持续的成功至关重要。

马克·扎克伯格就是增长团队所需领导力的典范。他在脸谱网成立初期就不遗余力地推动增长，从那时起他对增长工作的热情一直不曾消退。2005年，也就是脸谱网正式成立增长团队两年之前，公司负责数字营销的诺亚·卡根向扎克伯格提出了一个能够为公司创收的想法。卡根是第三十名加入脸谱网的员工，他认为公司需要向投资者证明他们是可以盈利的。当时，他们在公司的会议室里，卡根正在阐述他的想法，而扎克伯格打断了他，从座位上起身，走到白板前拿起一支记号笔在上面写下了大大的“Growth”（增长）一词。扎克伯格认为，公司当时需要做

的就是全力以赴扩大脸谱网的用户人数，不应该有别的想法。他在公司创立初期就态度鲜明地把增长置于包括收入在内的所有其他企业关注点之上，这正是脸谱网取得巨大成功的关键所在。[5]

即使在企业纷纷投资虚拟现实和人工智能等未来技术的今天，核心客户群的稳健仍然毫无疑问是投资未来的基础。正如脸谱网的CTO（首席技术官）迈克·斯科洛普夫对《快速公司》杂志（*Fast Company*）所言，“我一半时间在关注公司日常运营，一半时间在关注未来发展，这有时会让人有些错乱，但是我们必须要保证核心业务保持持续增长，因为这是我们大力投资长期项目的前提和基础”。[6]

世界最大的房地产网站Zillow的联合创始人斯宾塞·拉斯科夫也是增长过程的坚定拥趸。负责公司增长业务的副总裁奈特·默克是公司的第四十位员工，他回忆说，拉斯科夫和高管团队从第一天起就把增长作为首要任务。随着公司的成长，Zillow也建立起了一支以默克为中心的增长团队，以保证公司始终如一地专注于增长。默克的团队与脸谱网的工作模式类似，主要关注公司的KPI（关键绩效指标），并与其他产品团队合作促进获客和留存，以实现各自的业务目标。

拉斯科夫设立了一个名为“Play”的增长计划，即以每9到12个月为一个周期不断进行的增长活动，并以此为核心将整个公司凝聚起来，共同实现增长使命。例如，在2008年，公司注意到其网站流量正在被一个竞争对手吞食，这个竞争对手是一家叫Trulia（美国房地产搜索引擎）的行业新秀。流量的流失在很大程度上是因为Trulia巧妙地利用了搜索引擎优化使其在谷歌搜索结果中的房源数据高于Zillow。于是Zillow的高管团队决定将当年“Play”计划的主题定为搜索引擎优化，公司里的所有团队都要将此作为首要任务，力争在搜索方面做到世界一流。这意味着公司文化的重大改变，因为在此之前公司一直忽视了搜索引擎优化，而更多地关注其他营销策略。但是最终每个团队都找到了搜索引擎优化的办法，而且Zillow也赶超了Trulia，并在2015年以30亿美元将其收购。[7]

汇报结构

研究员安德鲁·麦金尼斯和三善大辅开展的针对硅谷企业的调查显

示，增长团队有两种常见的汇报结构。[8] 他们将第一种结构称为职能模式（或产品部门主导模式），在这一模式下，增长团队向主管其工作范围内的某个产品或几个产品的高管汇报。



图**1–3** 产品部门主导模式

比如，产品部门主导的团队可能将全部精力放在公司移动App用户的增长上，而另一个团队则可能专注于推动接受网络免费新闻资讯服务的读者升级到付费订阅的行列。有些情况下，产品部门主导团队的职责

范围可能仅限于改进产品某一个方面的性能，比如通过优化onboarding（即引导用户了解如何使用产品）激活某线上学习软件的新用户。在Pinterest，约翰·伊根领导的增长团队全心贯注于测试发给用户的邮件和手机推送消息的频率、内容和行为召唤，旨在促使用户更频繁地使用产品。这一职责范围听起来可能太小了，但是正是这种高度的专注才能使团队真正深挖公司的关键增长点。例如，团队最近的一次尝试是打造了“Copytune”，这是一个非常复杂的机器学习算法，使团队能够快速地测试用30多种语言编写并推送给用户的几十种不同的通知版本，在软件选出效果最好的版本之后，团队再跟进试验以寻求更优结果。这一计划的成效非常显著，使网站的月活跃用户数（MAU）大增。[9]

产品部门主导的团队也可能负责尝试各种不同方式以驱动增长漏斗各个层面的增长，从吸引新客户到提高留存率，再到增加客户产生的收入。

一般来说，在采用这一模式的公司，每一个产品经理都会领导一个由工程师、用户体验设计师和数据分析师组成的小产品团队，而且经常一个产品部门会有若干个这样的小团队。这个模式在成熟的企业或者已经处于创业后期的公司比较容易实施，因为它能够很快地融入既有的管理结构。这不仅意味着企业架构不需要大幅重组，也能够减少在将增长试验纳入既有产品功能开发路线图的过程中可能遇到的摩擦。

除Pinterest之外，领英、推特和Dropbox也采用这一模式。

另外一种模式是创建一个独立的团队，这样的团队不再归属于既有的产品开发团队。增长团队负责人向增长副总裁汇报，而增长副总裁一般直接向CEO或者其他高管汇报。增长副总裁这个角色的设立通常是为了保证公司管理层中有人对团队的成果负责，优步和脸谱网就是两个例子。不同于产品部门领导的团队，独立团队并非只专注于某一个产品，而是有权就公司所有类型的产品开展试验，甚至可以在公司现有的产品线之外寻找战略层面的增长机遇。一个典型的例子就是脸谱网的增长团队在认识到Octazen的技术能够帮助改进其朋友推荐计划的效果时建议公司收购Octazen。而且，脸谱网的增长团队开展的增长计划覆盖范围十分广泛，他们不仅帮助公司改进既有产品及功能，比如优化新用户注册流程，甚至还为公司开发了一些新产品，比如Facebook Lite，这是专为数据通信比较落后的地区建立的。增长团队还为产品团队提供支持，当产品团队遇到困难时，增长团队会像特警部队一样空降过来帮助他们发现产品优化和增长的机会，并向他们展示如何推进增长试验过程。



图**1–4** 独立模式

在公司发展初期成立独立增长团队的阻力是最小的，因为这时公司架构还没有成型，资源归属和汇报制度还没有正式确立下来。在地盘尚未正式划分的时候，如果要分配一部分职责和人员给增长团队，公司里

不会有太多的抱怨声。不过虽说如此，在规模更大、更成熟的企业成立独立的增长团队也并非不可能。沃尔玛就在2011年成立了一支独立的增长团队。它采取的办法是收购硅谷一家知名创业公司Kosmix的创新中心，而这个创新中心就成了“沃尔玛实验室”。[10] 这个团队作为专注于电子商务的部门独立运作，聚焦沃尔玛网站和App的数字创新计划，其中就包括我们在前言里提到的非常成功的“低价捕手”App。团队同时也负责对数字创业公司中的“潜力股”进行收购，比如时尚搜索应用Stylr和网络食谱公司Yumprint，并将这些公司的技术和人才用于提升沃尔玛的电商业务。

需要强调的一点是，即便增长团队享有充分的独立性，它仍然需要公司高层的大力支持，以应对组织内部的敏感问题和可能出现的摩擦，比如产品、市场、设计和工程人员各自都有自己的行事方式和工作重心，增长团队在和他们打交道时很可能会遇到一些问题。

如何化解阻力

一家公司在成立第一支增长团队时难免会遇到一些阻力。除了组织架构和规范尚未完全确立的初创公司外，对于大多数企业来说，建立一个或多个增长团队都意味着重大的人事和汇报制度的调整。不论这样的调整是长期的还是仅限于某一特定的短期增长任务，都需要牵涉一部分人员的工作安排和职责变动。有过在企业工作经历的人都知道，做出这样的调整势必会遇到一些挑战。

从根本上看，大多数的摩擦都是由企业文化造成的。包括市场、产品开发和软件工程在内的很多部门的人员对于工作安排都有着既成的认知，即他们的团队应当做什么，应当如何去做。在BitTorrent，市场部最初的想法是只关注用户获取，数据分析则由公司的数据团队来完成，而且分析完全是按照产品团队的要求进行。测试工作并不属于任何部门的工作范围，几乎完全被忽略了。可想而知，当成立增长团队并打破原有的部门筒仓时，公司需要下不少功夫来做出相应调整。

诸如此类的摩擦在成立增长团队的过程中屡见不鲜。乔西·施瓦扎佩尔加入雅虎，成立并领导增长团队时，主要任务是实现公司移动产品的增长。他回忆说，当他的团队开始试验向访客推广雅虎的应用时，遭

到了品牌团队的排挤，因为他们认为增长团队的做法偏离了原有信息传达方式所使用的风格和语音提示。产品经理也十分谨慎，因为增长团队所做试验触及的人群和影响力都太广了，每一个在移动设备上访问雅虎网站的人都会看到他们做出的调整。克服这一阻力需要跨团队通力合作，也需要建立团队之间的信任。“我们需要付出大量的努力以赢得伙伴团队的支持。”施瓦扎佩尔回忆说。[11]

造成摩擦的另一个原因，是增长试验及其所需动用的资源可能会干扰或者牺牲开展既有项目和工作所需要的时间或资源。例如，在BitTorrent，安娜贝尔花了大量时间设计试验并分析试验结果，这占据了她开展更加迫切的收购工作的时间。而且，随着团队对数据分析的需求不断增加，数据团队变得不堪重负，直到管理层决定为数据团队招兵买马，情况才有所缓解。

摩擦的产生也是因为增长团队将领域和背景如此不同的一群人聚集在一起，可想而知，他们势必会有意见相左的时候，有时甚至在立场观点和工作重心上存在冲突。工程师一般只对在技术上最具挑战性的工作感兴趣，而不关心他们提出的解决方案是否会对增长产生实质性的影响。产品经理往往沉迷于产品开发与发布工作，如果市场和销售团队在最后一分钟提出产品改动要求却给不出有说服力的商业理由，他们可能会大发雷霆。用户体验设计师经常会反对为产品引入一些试验性的功能或特征，因为他们担心原本对产品满意的用户会因此感到厌烦。营销人员则可能会过于关注像网站访问量或销售线索这样的“面子指标”，而忽略了在漏斗的其他部分（比如用户留存）提升指标的必要性。

此外，这些立场在上述每个群体的成员中往往都根深蒂固，这不仅是组织结构设计使然，他们相应的入职培训、各自的心态及其背后的激励因素都造成了这样的结果。因此，即便在初创企业，让这些来自不同领域的人携手合作都可能是个不小的挑战。

如果管理得当，增长团队完全可以减少这些摩擦，前提是公司要为整个团队实现共同的增长目标提供充分的激励和奖励措施。缓解矛盾的另一个方式是确保在决定试验的优先顺序以及评价试验结果时严格用数据说话，而不是仅凭主观臆断。脸谱网增长团队前负责人卡马斯·帕里哈比提亚将这样的主观臆断称为公司掌握产品设计、消费者需要方向的“学问”。每个公司，不论大小，都有一些根深蒂固的“学问”，我们应当通过以数据驱动的试验来打破它们。例如，在Qualaroo，员工一度认为如果产品涨价公司就没法保持成功，这也导致公司的发展止步不前。

然而，他们在做了价格试验之后发现，在提价超过400%的情况下公司仍然能够通过吸引一个新的用户群而获得增长。

当数据分析给出了强有力的结果时，反对意见就很容易处理了。而设计严密的试验带来的结果也会让人无法辩驳，这也能够让人摆脱对自己的某种愿景或策略的执念。而且如果试验过程完全基于数据，团队成员往往会认可这一学习过程的严谨性，并且它可以为成员提供试错的空间，通过不断试错找到最佳做法并取得成功。

毕竟，成功是化解冲突、消除分歧的最有效手段。很多增长团队的成员都表示，随着他们不断努力取得令人惊叹的成果，不仅团队内部对增长黑客方法的热情高涨，这种热情也不断蔓延至整个公司。

团队的演进

随着公司的不断增长和演变，增长团队也应当随之变化。在脸谱网，增长团队从最初的5人迅速壮大成一个庞大的群体，并且聚焦多个领域，比如国际市场和新兴市场手机业务领域。

通常来说，随着公司的扩张，员工越来越多，增长团队的构成和关注点也会随着时间的推移而有所变化。这时，增长团队可能会从特定部门或者新增部门招募更多人手，可能也会划分成不同小组，分别负责公司不同业务板块下的更加具体的增长计划。Pinterest的增长团队就从一个独立团队演变成了产品部门下的四个小团队，分别负责用户体验的不同方面。[12] 在推特，乔西·埃尔曼的团队也从一个一开始只关注“用户引导”的小组演变为一支规模更大、责任更广的增长团队。[13] 其他专业人员也可能加入团队提供特定领域的技术或知识支持，他们可能是公司内部的固定员工，也可能是从外部顾问公司或代理公司聘请的临时雇员。公司在扩张的同时应保持并扩大增长团队的规模，以保持以增长为中心的企业文化。即使是最具创意的产品和想法也会因为缺乏持续的改进而止步不前、最终陨灭，这在现实中常常发生，而增长团队是避免这种惨痛结局的法宝。

对于初创企业来说，增长团队一般都规模很小，需要从团队外部聘请擅长用户增长某一领域（比如用户获取或留存）的专家。对它们来

说，为团队增加外部实力能够带来诸多裨益，正如Dropbox当初聘请肖恩一样。这样的小团队能将其成员对产品及公司的深刻了解与外部实力结合起来，从而获得丰硕的成果。需要注意的是，不论是在初期阶段还是其他任何时期，都不能将增长的核心职责外包出去。增长工作太重要了，不能轻易交给他人去做，而外部顾问常常缺乏足够的权力、时间或内在动力为实现公司可持续的增长而攻坚克难。

万事开头难

增长黑客过程可能看起来很难落实。搭建一个跨职能的团队并不容易，各个部门的经理可能会反对增长团队占用他们手下员工的时间，大量的试验也会让很多人望而却步。总之，势必会有人说“不”，势必会遇到阻力。好在增长黑客能够带来良性增长循环。目标非常具体的小型团队往往会通过推行增长黑客过程取得一系列的成果，而这能够在整个公司激起员工对于这一过程的热情。一旦人们看到这一以数据驱动的试验方法产生的增长创意的威力，势必会萌生对这一过程的热情，而这种热情如星星之火可以燎原。

不论是在公司还是某个部门内部，增长黑客的推行都不是一蹴而就的。可以试着先成立一个团队使其只专注于某一个产品，甚至是产品的某一个方面，比如网站的注册页面。或者你也可以让团队只负责优化公司的某一个获客渠道，比如加强脸谱网上的获客，或是扩大公司博客的读者群，又或是提高公司邮件营销的效果。增长团队也可以只关注某一个指标，比如提高激活过程中的转化率，或者加强用户留存。随着成功的累积，增长团队的责任范围可以逐渐扩大，或者公司可以成立更多的增长团队。

如果你是小团队负责人，希望尝试一下增长黑客过程，那么最好能够先获得一些支持，哪怕只是几个同事和一个上司的认可。在推行过程中难免会犯错，试验也会有失败，网页可能会崩溃，这些都是这一试验过程的必经之路。而上级的支持可以大大减轻这些失败带来的冲击。IBM的BlueMix DevOps团队增长负责人劳伦·谢福尔就曾经在开展增长黑客试验的初期启动了一项测试，结果导致产品的主页崩溃。但是她的上司非常支持增长黑客行动，所以她和她的团队很快摆脱了这次失利的阴影。[14]

增长团队也不应太早启动，因为如果产品不受用户的喜爱，那么任何试验都无法激发持久的增长。当然，对于一个不尽人意的产品，很多公司都会想方设法保持一定的用户忠诚度或者获得足够的销量，但是它们终将失败。

正因如此，企业在明确其产品对于市场是“不可或缺”还是“有没有都无所谓”之前，都不应制订过于雄心勃勃的增长计划，我们在下一章会更详细地讨论这一点。现在你已经知道如何搭建一个增长团队了，接下来让我们进入这一过程的下一个步骤：团队如何利用客户反馈、严密的试验和测试以及深入的数据分析来评估一个产品是否实现了产品—市场匹配。

第二章
好产品是增长的根本

所有快速增长的企业都有一个共同点——无论它们的客户是谁、商业模式如何、产品类型为何、处于哪个行业或是世界哪个地区，它们的产品都广受喜爱。在用户的眼中，它们打造的产品是“不可或缺”的。

虽然创造一个不可或缺的产品本身并不足以给公司带来爆发式增长，但是这是公司实现迅速、持续增长的基本条件。当然，打造一个不可或缺的产品并非易事。很多公司在发布新业务或者新产品的时候常常本末倒置，投入大量的人力、物力和财力试图吸引更多用户使用它们的产品，而事实上它们的产品并不招人喜欢，有时甚至并不被目标受众所接受。这是创业者最常犯也是最致命的错误之一，也是成熟的公司——甚至那些因创新力而知名的公司——在发布新产品的时候常常遇到的难题。比如谷歌眼镜和亚马逊的Fire Phone，它们都是非常具有创新力的产品，但是并没有多少人感兴趣。又比如微软2006年11月推出的Zune媒体播放器，据称微软斥资至少2600万美元对其进行推广，但是市场反应依然十分冷淡。[1] Zune并不是一个糟糕的产品，其实很多评论都认为它的设计比较出众，但是与已经随处可见的苹果iPod（音乐播放器）相比，它并没有什么令人惊叹之处。尽管微软不断加码进行推广，甚至在2009年推出了升级版Zune HD，但它的市场份额始终都没有超过个位数，最终微软在2011年叫停了这个项目。[2]

增长黑客的基本原则之一就是在确定你的产品是否不可或缺、为何不可或缺以及对谁来说不可或缺之前不要进入快节奏试验阶段，也就是说，你必须要了解你的产品的核心价值是什么、对哪些客户来说具备这些核心价值以及为什么。（一个例外情况是社交网络类产品，此类产品的核心价值就是用户本身。）这可能听起来再浅显不过了，但事实上，要做到这一点往往需要十足的耐心，因为企业始终都面临着推动产品增长的巨大压力。对于创业公司来说，压力可能来自投资方，或者公司需要向潜在投资者证明自己的盈利能力，又或者公司需要创收以维持自身运营。即便是在成熟的公司，由于它们往往会给产品规定一个目标收入份额及期限，业绩增长的压力也同样沉重。而随着压力的累积，人们会

越来越倾向于相信通过加大营销投入便能够获得增长。

但事实是，无论营销和广告投入有多大，无论营销手段有多高明，我们都无法使人们爱上一个不合格的产品。如果你无法在大力推动增长之前创造或者确定产品的核心价值，那么你或许可以沉迷于一时的增长幻影，但也可能会立刻遭到市场的排斥。当然，大张旗鼓的产品发布可能在开始时吸引一些眼球，但是如果产品不具备令人惊叹的特质，即使请巨星做代言人或者斥资几百万美元打广告，都不会获得可持续的增长。

过早追求增长会产生两个层面的机会成本。首先，你会将宝贵的时间和金钱浪费在错误的事情上，即推广一个不受欢迎的产品。其次，当你过早追求增长的时候，你非但没法把早期客户转化为忠实粉丝，反而会令他们失望，甚至使他们变成愤怒的批判者。记住，病毒式的口碑传播是一把双刃剑，它可以帮助你实现增长腾飞，也可以令你灰飞烟灭。

有人将增长黑客曲解为打造产品病毒性的一种方法。这确实是主要的策略之一，但是与其他的增长努力一样，它必须要在确定产品的不可或缺性之后才能被采用。脸谱网增长团队的前负责人卡马斯·帕里哈比提亚回忆说，他在启动团队的增长工作时强调："不要给我任何关于病毒传播的产品方案，我不想听。"[3]

增长团队需要采取严密的方法分析用户行为，以发掘产品或服务的核心价值，我们稍后会介绍这些方法。此外，增长团队需要认识到，有些时候，产品或服务的核心价值并不仅仅在于它的功能，而是在于它是否与恰当的核心市场相契合，而这一核心市场可能和公司一开始所设想的相去甚远，我们稍后也会详细讨论这一点。

最后，值得强调的一点是，创造了核心价值并不意味着我们一定能够正确定位核心价值。像我们这样开发并推广新产品的人常常都会以为我们知道客户会喜爱我们产品的哪一点，但事实上我们以为的往往都是错的。有时候产品真正的核心价值可能完全不同于我们最初在产品愿景中所设定的，它可能是在产品推出之后才加进去的某个功能或用户体验。无论如何，增长团队都应当找到这个核心价值。这就是本章的重点。

不宜过早开展增长攻势

曾经增长最快的脸谱网应用之一为我们提供了一个过早过猛地开展增长攻势的反面典型。BranchOut（脸谱成立的一家职业社交网站）成立于2010年，旨在使脸谱网用户通过关联他们的工作联系人在网站上搭建一个职业网络，当时媒体盛赞它为领英的克星。[4] 这些评论家指出，如果你在脸谱网上有了自己的职业人脉网，那还要领英做什么呢？为了加速这个App的病毒式增长，团队在扎克·奥尼斯克的带领下设计了一个巧妙的增长手段，即利用脸谱网的邀请功能让更多用户把App分享给他们在脸谱网上的朋友。

当时，脸谱网允许用户向自己在这一平台上的朋友发送邀请，分享自己新安装的App。事实上，很多App都通过在脸谱网上利用这一功能获得了飞速增长，比如大受欢迎的游戏应用Farmville。但是，脸谱网的基本邀请功能只允许用户一次性向不超过50位朋友发送邀请，而BranchOut团队知道脸谱网邀请的转化率非常低。他们认为，确保病毒式增长的唯一途径就是使用户发送更多邀请。奥尼斯克说，他们为此试验了数百种方法，直到他们无意间发现了一个解决方案。团队找到的这个办法能让用户跳过50个好友邀请的上限，通过在一个经过特殊设计的窗口中反复点击“下一步”按钮，使脸谱网的邀请系统向用户建议向另外50名好友发送邀请，如此反复进行。这一策略使用户推荐量激增，BranchOut的用户数量也在短短三个月的时间里从400万增加到了2500万。[5]

唯一的问题是，人们开始使用这个App的时候却失望地发现它并没有很大用处。很快，大批涌入的新用户又迅速地撤离了，每天流失的用户一度高达月活跃用户数的4%。人才招聘资讯媒体ERE Media甚至将之称为网络界的“庞氏骗局”。[6]

BranchOut的创始人里克·马里尼在2012年的一次演讲中承认公司当时走错了路，太过仓促地追求获客却没有改善产品体验。“人们常常认为存在一种能够获取流量、实现病毒式增长的法宝，”他说道，“我们的教训告诉我们，有时候你能够取得暂时的病毒性增长，但是如果想要维持长期的用户增长，首先必须有个好产品。我们认识到，我们必须改进产品，吸引用户每天打开它。不能只做一个人们偶尔需要的工具，而是要打造一个社区。现在我们必须要做出这个转变。”[7]

但是这一转变的念头最后却变成了一厢情愿的空想。BranchOut虽然获得了近5　000万美元的风险投资，但是最终也没能从一次性的病毒奇迹中跳脱出来，它的疯狂之路最后戛然而止，公司以200万美元外加一部分股份将资产出售给了一家名不见经传的人力资源公司1-Page。[8]

很多发力过早过猛的产品在取得了飞跃式的增长之后像BranchOut一样最终如烟火般陨灭。正如Airbnb的增长团队所言，增长团队必须始终谨记，“是爱创造了增长，而不是增长创造了爱”。而要赢得用户的喜爱，就必须创造“啊哈时刻”（AhaMoment）。[9]

找到产品的“啊哈时刻”

当Yelp在2016年作为上市公司获得20亿美元的估值时，它的成功似乎从一开始就注定了。但事实上，它在创立初期增长十分乏力，因为它面对着十分强大的竞争对手——城市搜索（Citysearch）。这家公司比Yelp大得多，在2005年曾跻身美国50大网站之一，并且背后还有着庞大的母公司——媒体大亨巴里·迪勒的公司InterActiveCorp（美国互联网商业巨头）。而Yelp则是在2004年10月作为一个概念验证手段启动的，当时连脚跟都还没有站稳，甚至连创始人杰里米·斯托普尔曼都不确定Yelp究竟有没有足够的价值。后来，斯托普尔曼的团队在分析用户数据时发现，相当多的用户都在使用网站上隐藏得很深的一个功能——用户可以发布对当地商家的评论。

团队做了一些试验，观察当把“评论”置顶并居中显示时网站访客将做何反应。在看到不错的结果之后，他们调整了商业模式，从最初向他人推荐商家的模式转变为以评论为核心的用户体验模式。但他们并没有止步于此，之后，团队又在网站上创建了旧金山湾区2000万家小商家的资料，并鼓励用户添加评论。增长就此一触即发。与此同时，它的主要竞争对手城市搜索却变得不值一提，并且在2010年被合并到了城市网络媒体（CityGridMedia）之下。[10]

Yelp找到了它的“啊哈时刻”。“啊哈时刻”就是产品使用户眼前一亮的时刻，是用户真正发现产品核心价值——产品为何存在、他们为何需要它以及他们能从中得到什么——的时刻。换句话说，就在这个时候，用户认识到这个产品对他们来说为什么不可或缺。正是这个时刻下的体

验使早期用户转变成产品的超级用户和宣传大使。对Yelp来说，这个体验就是用户能够通过网站上真实可靠的社区评论发现当地的餐馆和其他商家。对易贝来说，用户的“啊哈时刻”是从来自世界各地的人的手中发现并拍下独一无二的物品。对脸谱网来说，是能够马上看到家人和朋友发布的照片和状态并且跟他们分享自己的近况。对Dropbox来说，是便捷的文件分享和无限的储存空间。而优步的“啊哈时刻”正如其联合创始人兼CEO特拉维斯·卡拉尼克所说，“你点击一下手机就有一辆黑色的车来接你，谁能这么酷？能够让一辆黑色的车8分钟之内赶来接你，这绝对酷毙了”。 [11] “啊哈体验”是可持续增长的必要元素，因为有了这个体验的用户会觉得产品太棒了，让人爱不释手并忍不住跟朋友分享。

因此，要确定应该什么时候开始快节奏的增长黑客过程，方法很简单：问一下自己，你是否知道用户“啊哈时刻”的点在哪里？新产品通常都是为了创造一个让用户无法抗拒并且能够满足一大批用户切实需求的“啊哈体验”。有时候一切都会按计划推进，一旦人们开始使用产品，他们就会经历这个“啊哈时刻”，然后会把产品推荐给几个朋友，口碑传播便从此开始。但是在很多情况下，实现一个与众不同的“啊哈体验”并不只是提供产品然后满怀希望地等待成功降临那么简单。

有时候，一个产品并没有提供真正意义上的“啊哈体验”，仍需要进一步的产品开发。但也有时候，产品已经具备了提供“啊哈体验”的元素，接下来要做的就是更有效地引导人们发现它。人们常常是在使用一个产品一段时间之后才会真正发现它的“啊哈体验”，或者他们必须要使用了某个功能之后才会充分地体验到“啊哈时刻”。例如，推特在创立初期时一度难以维系增长，直到它通过大量的用户数据分析发现，那些很快关注了30人以上的用户比其他用户活跃度高得多，而且更有可能留下来成为长期客户。之后推特增长团队便深入挖掘为什么关注30个人会成为一个拐点。他们发现，能够持续地看到感兴趣的人发布的状态和更新正是这些人的“啊哈时刻”。而关注30个人恰恰提供了持续的更新，使推特成为这些人眼中不可或缺的服务。

同样地，在我们曾经一起共事的网站调查公司Qualaroo，我们发现，试用调查服务的用户中收到50份或更多回复的用户在试用结束后付费订购的可能性比没有收到50份回复的用户高出两倍。在这个情况下，50份回复就是创造“啊哈时刻”的要素，能够让用户看到我们的产品如何为他们提供新的、有价值的用户反馈。再来看看斯莱克（Slack）的例子，这是一个旨在取代企业电子邮件线程交流的团队群聊产品，也是有

史以来增长最快的企业应用之一。数据显示，当团队成员彼此发送并接收的信息达到2 000条时，团队将斯莱克作为主要沟通工具并升级到带高级功能的付费版本的可能性会大大增加。2 000这个数字似乎就是使用户深刻认识到斯莱克所提供的优于邮件的团队沟通价值的临界值。

一个产品的“啊哈时刻”有时候可能难以确定。很有可能出现的情况是，你发布了一个产品之后，由于增长乏力便断定产品根本不存在任何“啊哈魔力”，而事实上有些用户可能已经深深爱上了这个产品。所以在确定产品是否具有令人惊叹的潜力时，关键的一步是通过挖掘用户数据与反馈，以寻找那些真正热爱你的产品的用户，然后分析这些用户在使用产品时有哪些相似之处，从中摸索他们从产品中所获得的其他用户可能没有获得的价值。有时结果会像推特那样发现30个人的临界值，但也有时候你的发现会指向进一步的产品开发，甚至会对产品重新定位或重建。

不过，虽然如何使产品实现“啊哈时刻”可能是一个很难回答的问题，但是确定你的产品是否满足基本要求并不需要详细复杂的分析，我们的建议是分两步进行一个简单的评估。

产品的不可或缺性调查

第一步是肖恩设计的一个简单的调查。在他整个硅谷职业生涯中，他一次又一次地证实这个调查是衡量用户是否喜爱一个产品的十分可靠的方法。这份不可或缺性调查从下面这个问题开始：

> 如果这个产品明天就无法使用了你会有多失望？
>
> a）非常失望
>
> b）有一点失望
>
> c）不失望
>
> d）不适用——已经弃用产品

对于调查结果的解读也十分简单。如果40%或者更多的回复是“非

常失望”，那就意味着产品已经获得了足够的不可或缺性，也就是说团队已经具备了全力驱动增长的条件。

然而，很多产品都达不到40%的门槛，在这种情况下，增长团队必须先找到反馈不够理想的原因。如果25%~40%的受访者回复“非常失望”，那么团队所需要的往往只是对产品做一些微调，或者调整描述产品及用法所使用的语言。如果“非常失望”的回复不到25%，可能现有的用户并不适合你的产品，或者产品本身需要更具实质性的开发才能展开增长攻势。

在这种情况下，不可或缺性调查还需要包括其他一些问题，以便帮助你确定下一步工作：

1.如果本产品无法使用了，你会用什么替代产品？

a）我很可能不会用其他产品

b）我会用：_______

2.本产品给你带来的主要价值是什么？

3.你向别人推荐过本产品吗？

a）否

b）是（请说明你是如何描述它的）

4.你认为哪种人最能够从本产品中受益？

5.我们该如何改进本产品以更好地满足你的需求？

6.我们是否可以通过邮件跟进，邀请你对回答做出进一步说明？

关于替代产品的问题可以帮助你锁定主要竞争对手，经常也会为你指出竞争对手可以提供而你的产品所不具备的体验，可能正是这种体验使用户对其青睐有加。这一反馈可以用来确定你应当增加、改进、大力宣传或突出显示的功能，以赢得用户的喜爱。

关于主要价值的问题可以帮助你发现为实现这一价值你或许应该增加的功能。如果产品已经具备这些功能，这个问题也可以指引你测试新的营销语言以更好地向用户传达这个价值。从用户对是否向别人推荐过

产品这个问题的回答中，团队可以衡量产品是否具备口碑营销的潜力以及探究如何最大限度地发挥这一潜力。更为重要的是，用户向朋友描述产品时所用的语言会帮助你了解他们所看重的产品价值和功能以及你在产品推广时应当使用的话语。

关于哪类人最能从产品中受益的问题能够帮助团队锁定更加清晰的客户群，从而更有效地向他们推荐产品。例如，在摩根所在的公司英曼，最近推出了一个针对房地产从业者的培训产品，他们就向该产品的用户提出了这个问题，而用户的回答指出，他们认为这个产品特别适合新入行的房产经纪人。于是，摩根的团队利用这一反馈改进了他们的营销和广告的受众定位，把目标主要锁定在这一潜在的客户群。

关于产品改进的问题能够帮助团队发现阻碍产品获得广泛使用的主要问题，也能够凸显公司自身可能没有想到的产品改进机会。

调查的目标群体

显然，调查时受访的用户数量越大，调查的可靠性就越高，信息量也越丰富。对于调查的第一个问题，你至少需要收集几百份回复才能保证调查的可靠性。

如果你的产品试用用户的规模还不足以提供这么多份回复，你就应该更多地依靠客户采访，因为如果只有几十份回复，你可能会得到错误的信息。

调查的目标群体最好是活跃用户而不是“休眠用户”，因为从不再使用产品的用户那里获得的反馈往往没有很大的用处，他们很可能会回复说他们没有从产品中受益，他们也没有向别人推荐产品，甚至可能根本不会回复。相比之下，活跃用户会对产品或服务更加了解，因此往往也能够给出更加具体翔实的回答。

需要注意，我们建议只将不可或缺性调查用于确定你的产品是否已经具备核心价值。一方面，因为当你的产品已经获得增长，向客户询问如果产品不存在了他们会做何感受可能会让他们以为你们要叫停该产品，这可不是个好主意。试想如果脸谱网向用户发送这样一个问题用户

该有多么惊慌失措？另一方面，在这一“诊断阶段”结束之后，你对于客户体验质量的调研和测试会变得越来越精细，随着数据的累积，评估也应当越来越注重量化。基于你所积累的用户产品使用数据，你需要更加具体地分析在用户体验中人们喜欢和厌恶的不同元素，以便确定下一步的改进策略。

衡量用户留存

评估不可或缺性的第二种方法是看用户留存率，即在一定时间内继续使用产品或者付费使用产品的用户比例。我们将在本书后半部分更加详细地说明如何利用留存率分析来指导增长试验，但是一般的经验是，你需要获得比竞争对手更高的留存率，并且维持这一水平。要评估产品是否获得了稳定的留存率，团队应当密切跟踪流失用户人数，通常是关注每周或每月的数据。用户流失一般难以察觉，特别是在新用户获取势头强劲的时候，而经常性的监测能够为用户流失提供预警。一家公司可能在获取大量新用户的同时也在失去很多早期用户，这样的流失很可能被新用户增长数据掩盖。团队不应将稳定的用户留存率视作一个达到之后就能一劳永逸的基准，必须持续地付出努力以维系留存率。而且事实上，团队应当努力提高留存率，这是驱动增长的最有效手段之一。但是在早期阶段，最为关键的是保证留存率的稳定，因为它意味着你已经获得了一批认可产品价值的用户。

留存率通常都按月计算。对于移动应用和社交网络甚至快餐店和便利店等经常使用的应用，团队可能需要每周甚至每天统计留存率。如此短的时间周期可以帮助你推算，与偶尔使用的用户相比，有多少用户已经将使用该产品作为一种习惯甚至日常生活的一部分。

不同类型的业务或产品有着不同的留存率，所以最好能够以行业内有足够可比性的成功产品作为基准。如果可能的话，最好取一个平均值作为参考，以确定产品的表现。例如，根据移动分析公司Quettra发布的数据，大多数移动应用在安装一个月之后都只能留住10%的用户，而最好的应用能够留住超过60%的用户。[12]

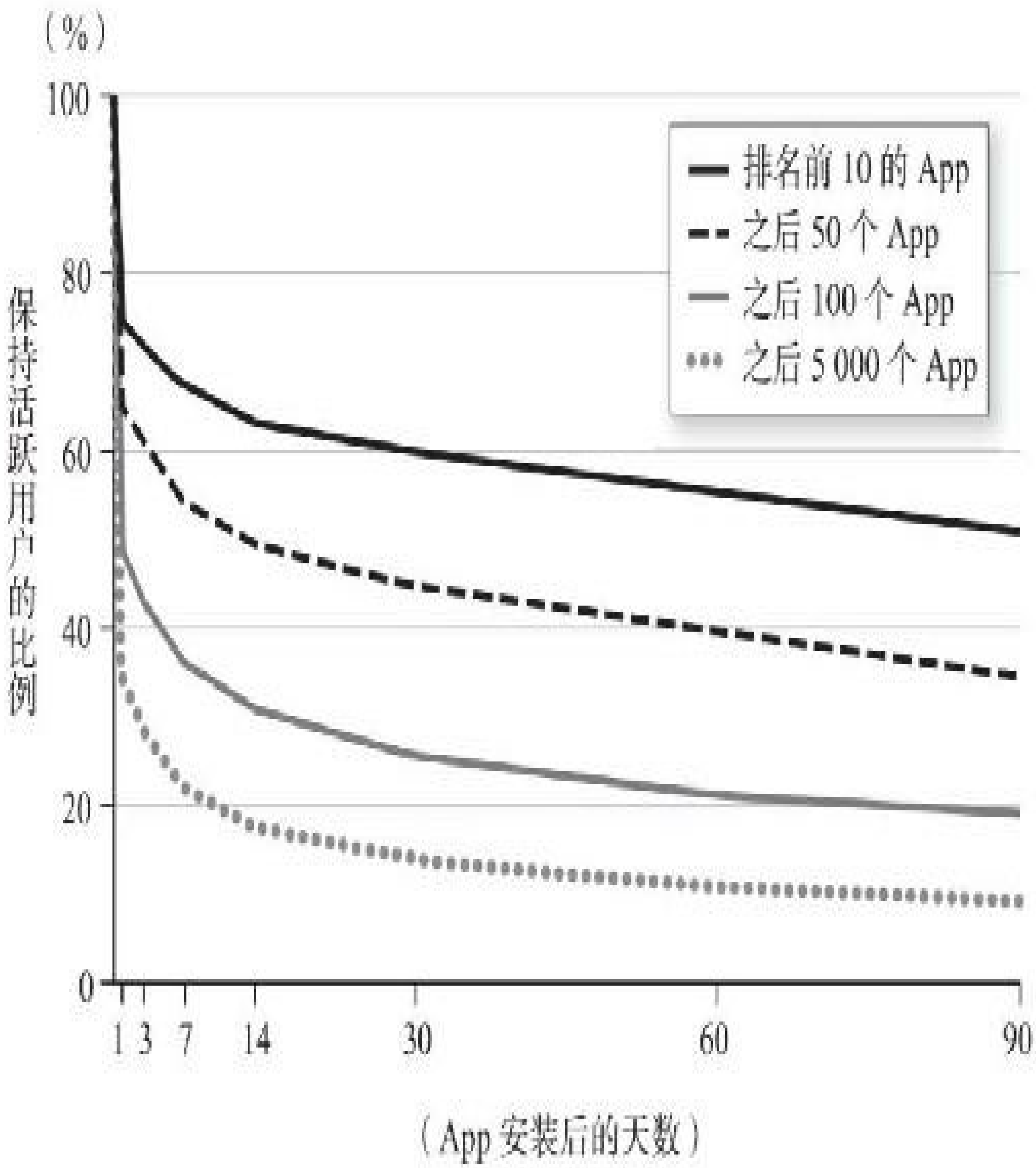


图**2–1** 安卓应用的用户留存曲线图

资料来源：Quettra

像SaaS（软件即服务）这样的商务产品的境况就好得多了。太平洋浪峰证券公司（Pacific Crest）在2013年开展的针对私营SaaS公司的调查显示，这些公司的用户留存率高达90%以上。[13] 连锁快餐店每月的用户留存率在50%~80%。例如，78%的麦当劳顾客在2012年的每个月都会光顾该餐厅。[14] 一份2013年的研究发现，美国的信用卡公司每年的客户流

失率约为20%，而欧洲的移动通信公司的流失率在20%~40%。[15]

成为不可或缺的产品

如果你的产品通过了这些测试，就说明相当多的客户已经经历了“啊哈时刻”，那么是时候开始快节奏的增长试验了。但如果你发现产品还没有实现不可或缺性，那么你需要做的第一件事就是别再思考一个看起来再正常不过的问题：有什么你还没有使用但是可能会使产品更具吸引力的功能？虽然听上去在办公室里用白板和最聪明的员工讨论改进产品的想法是解决问题的正确方式，但请相信我们，这个直觉并不会对你有所帮助，你需要做的是和用户交流，并且是与前面提到的调查相比更深层次上的交流，以便了解阻碍你的产品成功的真正因素和障碍是什么。否则，你可能会将非常有限的资源和时间浪费在非常昂贵且错误的事情上，比如部署一个毫无用处的功能。虽然增加新功能看起来是改进产品最直接的办法，但事实上，每一个产品开发者都应当警惕特性蔓延（feature creep）的危险，也就是增加越来越多并不真正创造核心价值的功能，而且使产品变得更难以使用。在很多情况下，改进的关键在于做减法而不是做加法。正如Yelp所做的那样，他们进行了功能的删减，将用户评论作为产品的核心。

因此，必须采用分析手段找出“啊哈时刻”没有实现的原因以及如何才能实现，而不是单纯依靠主观臆测。为此应同时采取下列三个措施。

- 开展更多的客户调查，包括采访和实地调研，真正与客户和潜在客户交谈。
- 针对产品改动和信息传达进行高效试验。
- 深入分析用户数据。

在进行这些诊断分析时，团队应根据每个成员的专长分配工作。营销人员和产品设计人员的专长可以用于采访和调查工作；工程师知道如何落实产品改动以及如何在产品中设置试验；数据分析师知道如何更深层次地分析用户行为，提供比现成的分析程序提供的基本指标数据更深

刻的洞察。接下来我们将逐一介绍每一个步骤应如何开展。

走进用户的现实世界

用户开发领域的创新先驱史蒂夫·布兰克强调说，无论你在哪个行业，你都需要走出办公室，了解你的用户真正希望从你和你的产品中获得的是什么。网络上可以找到开展用户采访的诸多资源，不论你选择哪一个，在采访的时候最重要的一个原则就是要对你的产品保持客观、中立的态度。如果你在整个过程中一直尝试推销产品，那么你获得的反馈将会毫无价值。你需要做的不是宣传，而是倾听和观察。

同样需要谨记的是，事实胜于雄辩。最佳做法是带上产品或者原型去实地采访，这样你就可以真正看到潜在用户会对它做出怎样的回应。这一过程可能会帮你发现你原本以为设计得非常简单易用的功能实际上可能过于复杂甚至用户并不感兴趣，也可能会帮助你发现意料之外的问题。用户甚至可能会提出十分宝贵的产品改进想法，而这样的想法也许是你和你的团队完全想不到的。[16]

电商平台Etsy的经历正是如此。Etsy是为个人或小型手工艺品公司打造的手工艺品买卖平台。它现在已经成功获得了IPO，融资超过2.87亿美元，估值超过10亿美元。可见，公司创始人提出的这个商业想法满足了不少人的需求。但是这一需求并非一直像今天这般显而易见，事实上，Etsy的早期增长主要是靠“地推”拉动的。正如其品牌与社区增长黑客丹尼尔·马维尔所说，Etsy“做了很有意义但是常常被人忽略的一件事——从互联网上走下来”。[17]

Etsy派员工去全国各地参加手工艺品展销会，与潜在卖家交谈，邀请他们入驻网站，也与他们的客户交谈，在这个过程中，Etsy发现了“针织群体”[1]的网络力量。这个群体主要由女权主义手工艺者组成，而她们正是推动手工运动发展壮大的主力军。Etsy挑选了一些有影响力的艺术家、手工艺者和复古收藏者并邀请他们共进午餐，以了解他们的动机，即售卖过程的哪一个方面对他们来说最为重要，以及什么样的“啊哈时刻”才能说服他们加入Etsy。Etsy不仅说服了他们中的很多人在网站上开店，也协助他们在网站上打造了一个社区——社区正是他们认为最为重要的体验。Etsy了解到，很多手工艺者都有共同追捧的刊

物，比如女权主义杂志*Bust*，还有一些关于手工的博客，于是公司决定开设网上留言板，以加强社区建设。Etsy的社区论坛不仅成为卖家了解如何提高销量的渠道，而且成为新卖家的招募平台，也成为女权主义手工运动的一个大本营。

发展初期地推式的市场开发对Etsy来说至关重要，不仅帮助它的团队成员发现了打造不可或缺性的必要条件，也引导他们制定了下一步推动增长的策略。这一策略的中心是构建自然发展的、口口相传的网络社区，而不是开展大规模传统又昂贵的市场营销。Etsy团队根据早期用户反馈，着眼于开发帮助卖家提高销量的工具和资源，比如刚才提到的论坛以及“卖家手册”博客，也通过开发工具和发展合作伙伴帮助卖家改进客户沟通、订单管理等各个方面的业务。他们也在卖家商店页面和商品页面设置了各种社交网络分享链接，使卖家和潜在买家可以在其脸谱网、博客和Pinterest上分享这些定制的手工艺品。

正如一位分析师所写，Etsy在获客上“几乎没有花一分钱”就实现了快速增长，最终获得IPO。即便在最近几年，社交媒体、邮件营销、自然搜索等自然增长渠道仍然占据了Etsy 87%~91%的流量，而付费广告仅占2%~7%。[18] 这种实地走访的做法非常成功：到2014年底上市之前，Etsy的会员人数已经超过5 400万，销售额达到了19.3亿美元。[19]

约会交友应用Tinder是另外一个通过走进现实世界、巧妙利用既有网络获得增长的产品。尽管面对来自其他多家颇受欢迎的交友网站的激烈竞争，Tinder仍然实现了飞跃式发展，月活跃用户在短短30个月中飙升至2 400万。[20]

然而，Tinder在获取早期用户时遇到了Etsy没有遇到的挑战——人们只对附近区域的约会对象感兴趣，而手工艺者和他们的客户之间的交易不受距离的限制，即使他们位于世界不同的角落也没有关系。Tinder团队做出了一个聪明的决定，既然用户是区域性的，那么他们的增长计划也应该是区域性的。他们决定先锁定大学的兄弟会和姐妹会，因为这些社团之间的联系十分紧密，这可以帮助他们迅速推动口碑传播，也因为这些社团的成员有着很大的影响力，不仅为Tinder团队提供了具有指导意义的研究对象，也提供了非常有吸引力的早期用户，帮助他们把Tinder打造为高颜值约会对象的聚集地。Tinder团队的元老级成员惠特尼·沃尔夫就曾经实地去大学校园给姐妹会做演讲，吸引她们成为Tinder用户，并且通过即时的面对面交流获得真实用户的反馈。之后沃尔夫便

会走到路对面的兄弟会向男生们介绍新加入的姐妹会成员，可想而知，要说服这些男生加入就不是什么难事了。Tinder就这样迅速地打造出了本地的约会网络。[21]

用户增长非常强劲，自然而然地突破了最初的市场界限。创始人肖恩·拉德回忆说："那是一月份左右，在那之前我们获得了很多大学生用户，之后他们回到家里向他们的兄弟姐妹和朋友聊起Tinder。突然间，Tinder便像病毒一样迅速地传播开来。"[22] 他们并没有在打广告或获取邮箱列表上投入很多成本，而是聚焦于核心用户群，这样也使他们可以灵活地对产品进行调整，不断尝试用户喜爱的功能。但是倘若他们最初没有实地走访、深入了解初期核心市场，就不会取得今天的成功。

寻找受访群体

当然，我们也可以在网上对现有用户群体进行调研，以了解如何实现"啊哈时刻"。贝宝和易贝就是典型的例子。贝宝刚刚推出时，其团队注意到他们初期的固定用户中有不少是易贝上的买家和卖家，于是，他们决定先了解这些用户是如何使用贝宝的以及如何才能使更多类似的人使用贝宝。他们收到了一个易贝卖家提出的将贝宝的图标添加到物品拍卖页面上的请求，这引起了他们的关注，于是他们开始研究人们在易贝上对贝宝的使用。当时，易贝卖家无法使用信用卡收款，而与支票和汇票相比，他们当然更希望能够马上收到钱款，所以他们自然很乐意将贝宝作为买家付款的优先方式。贝宝团队通过分析易贝上的大量拍卖交易试图了解卖家如何使用贝宝，包括他们如何展示并在他们的拍卖页面中说明贝宝的付款方式。贝宝团队也浏览了易贝讨论区里卖家的反馈和想法，从中了解卖家的需求。根据这些反馈，贝宝团队开发了前文提到的自动链接，这个工具能够使卖家把贝宝图标添加到他们所有的卖品页面上，而且还附上一行文字，鼓励买家注册并使用贝宝支付。[23] 这个方法极为成功，甚至使易贝也意识到了贝宝对于其自身增长所起到的作用并最终收购了贝宝。[24]

现在，各种网络平台丰富多样，不管是像脸谱网和Instagram这样的大型社交网络，还是苹果和谷歌的应用商店，或是WordPress（博客平台）和Meetup（线下聚会网站）上各式各样的群组，都可以用来寻找你

的核心受众。通过这些平台你可以寻找产品的潜在初期用户，或许你的产品恰好可以解决他们面临的某个问题，同时，通过他们的反馈你也可以确定你的产品是否为他们提供了“啊哈体验”。

开展调查和采访可能看上去太浪费时间，但事实上，你很可能只需要为数不多的调查回复和几次采访就能够获得十分明确的用户洞察。你可能也不必询问太多问题，往往几个基本的问题就足够了。例如，在推特，乔西·埃尔曼的团队针对沉寂一段时间又重新开始使用推特的用户只问了四个问题：（1）您一开始为什么会注册推特？（2）您为什么弃用推特？出现了什么问题？（3）是什么原因让您又回到推特？（4）这次是什么让您留了下来？

研究发现，开展焦点小组座谈过程复杂、效果不尽如人意且费时费力，但是像我（肖恩）在LogMeIn做的简单的用户调查开展起来并不麻烦，不需要任何技术知识，而且这样的简单调查使我们发现了非常重要的信息——用户不相信LogMeIn是免费的。在大多数情况下，你只需要几百份调查回复就能够大致了解你在数据分析中发现的用户行为背后的动机，而这样的发现能够帮助你找到真正的增长机会，从而引导你推进增长试验过程。

快节奏的试验

成本低、易使用的分析工具和网络营销技术的发展使产品和信息传达测试变得非常容易，通过这样的测试你可以找到客户群和功能的完美组合，打造不可或缺的产品。有的试验可以很快开展，也非常容易，几乎不需要任何技术知识和成本投入，而更具实质性的试验则可能需要耗费不少金钱和时间，特别是需要工程师开发新功能或者对产品进行大幅度重新设计的时候。团队对于试验的选择和决定必须十分严格。大多数增长团队都采用了最小可行测试（minimum viable test, MVT）的做法，也就是充分验证一个想法所需要的成本最低的试验。如果测试取得理想的效果，团队就会再进行一个更全面的后续试验，或者对于同一个概念采取更完善的执行方式。[25]

快节奏的试验是增长黑客过程的硬性要求，为做到这一点，团队应当运行一个恰当的试验组合：既有较复杂的产品改进试验，也有很容易

执行的信息传达和营销试验。我们会在接下来两节详细介绍这两种试验类型。

改进信息传达方式

肖恩在帮助LogMeIn实现增长时发现，有时候阻碍增长的并不是产品或服务本身没有价值，而是向既有和潜在客户传达这一价值的方式不对。好在随着网络营销的兴起，改进信息传达方式已经不是什么难事，即便对于非网络产品，增长团队也能够以低成本甚至零成本很快改变信息传达方式并加以测试。

其中一个特别有效且成本很低的方法是A/B测试，即在两个及两个以上随机选择的群组中测试两种不同的信息传达方式，比如网络简报所用的两个标题，或者着陆页的两种不同设计方案，以此确定哪一种能够获得更优的用户反应。这样的测试有时可以帮助你发现十分简单却有效的改进方式，比如修改邮件的标题、调整按钮上的文字，或者改变网络表格中的表达方式。以客户关系管理软件Highrise为例，这个软件是Basecamp（基于云服务的项目管理软件）为补充其广受欢迎的项目管理软件功能而推出的。通过注册页面的A/B测试，他们发现只是将文字从“注册并试用”改为“查看购买方案与价格”就给他们增加了200%的注册量。[26] 这看上去可能是个很罕见的案例，但其实并非如此。在我们合作过的公司，我们亲眼目睹了数百个类似的案例：通过实施A/B测试所发现的非常简单的改变，这些公司成功为客户创造了“啊哈时刻”，从而实现了用户的大幅增加。

随着此类试验的价值日益凸显，Optimizely和Visual Website Optimizer等在线网络A/B测试平台纷纷推出了新的工具，使企业可以以更低的成本、更少的投入在它们的网站上设置试验，并且不需要工程师的帮助。这些产品使任何负责网站管理的团队成员能够快速对标题、标语、图片、视频、按键等内容运行A/B测试，既提高了测试的效率和灵活性，同时也使工程师能够专注于更加实质性的产品测试。

不过需要注意的是，A/B测试工具虽然容易使用，但是它们提供的数据存在一定的局限性，因为这些工具依赖的是比较表面的衡量标准，比如哪个按钮的点击量更高，而不是点击按钮的人最终是否成了固定用

户。这就好比看到一篇“标题党”新闻，忍不住点进去之后却对内容大失所望，这样的点击率显然无法体现长期的客户忠诚度。为解决这一问题，数据分析必须能够在任何A/B测试中跟踪测试对象从点击到长期使用整个过程的行为。

A/B测试也不应仅限于语言、着陆页设计或市场推广。应谨记，增长黑客的一个核心原则就是对客户体验漏斗的整个过程开展试验，不仅包括客户认知与获取，也包括客户激活、客户留存、变现与自传播。例如，在英曼，摩根的团队通过对他们的付费新闻订阅服务的定价和期限进行A/B测试，决定将按月订阅的方案替换成为期三个月的订购方案，结果大大提高了留存率。

工程师有时能够对漏斗底部的测试提供非常宝贵的想法，而漏斗底部往往具有更高的技术复杂性，也常常是非技术人员关注不到的领域。例如，我们在上一章提到，Pinterest增长团队的工程师为了大幅提高试验速度开发了Copytune机器学习程序，用30种语言的副本向用户发送无数封邮件进行测试，以提升用户留存。这正是多变量测试（multivariate test）的一个例子，即不仅仅是对比两个选项，而是对比信息的每一个元素的每一个可能的版本以寻找最优组合。再比如“多臂赌博机”模型（multi-armedbandit），这是一个更加复杂的测试方式，可以更快地找到最佳方案。我们会在本书后半部分详细地介绍更多测试类型。

针对产品的试验

对产品本身的改动是更加复杂的一类试验，通常需要工程师做大量工作。虽然这类试验主要存在于互联网和软件产品，但是它同样适用于实体产品。构建最简单的产品原型然后让用户试用、制作视频或计算机演示以展示产品的新功能，同时观察客户的反应，这正是负责实体产品的团队利用试验的两种可能方式。

在试验时，应优先测试那些经之前的经验证实能够优化结果并改进用户体验的改动，比如提高网络购物车的响应速度或者优化注册过程。而其他诸如大幅度重新设计或者开发新的产品功能等在实践中应用较少的改动只有在假设十分具有说服力的情况下才应该进行测试，而且这种假设应当是在充分的用户调研和数据分析之后得出的。换言之，对于耗

时耗力的测试，团队应当通过严密的论证将风险降到最低，并且在开展规模更大、风险更高的试验的同时也应运行一些更稳健的测试。如此团队才能够确保在野心勃勃的赌博和按部就班的改进之间保持平衡，从而使产品获得可持续的增长。

深挖数据

如今，增长团队可以获得的数据比以往任何时候都多，但是如果没有能力从中提取有价值的信息，再多的数据也毫无用处。也就是说，增长团队要做的并不是审视各种工具和报表提供的数据。若想了解如何使你的产品变得不可或缺，你就需要收集合适的数据并将诸如邮件营销数据库和销售点系统等不同来源的数据整合起来，形成一个完整的数据图谱。然后你需要一位数据分析师来深入分析这些不同来源的数据，从中发现规律和洞察，从而提出值得试验的增长思路。如今，大多数公司，即使是最年轻的、小本经营的创业公司，都在密切跟踪它们的网站和产品的基本分析数据，比如谷歌分析提供的数据。虽然页面浏览量、访问量和跳出率等指标非常重要，但是它们并不能全面地反映客户与产品之间的互动情况。这是因为它们都是非常表面的指标，并不能说明客户真正重视的是产品的哪一方面，也不能体现你是否已经实现了产品—市场匹配。

你的团队应该掌握的不仅仅是用户访问网站的频率和时长，而是用户体验各个层面的数据，并对这些数据进行细致入微的分析，以了解人们如何使用你的产品以及这与你对产品的计划有何出入。这意味着营销人员、数据科学家和工程师必须通力合作，在网站、移动应用、销售点系统、邮件营销和客户数据库中加入合适的数据跟踪设置。有了合适的跟踪功能之后，团队必须对不同来源的用户信息加以整合，以获得全面、充分的用户行为数据，以便数据团队进行分析。

你需要构建的是一个所谓的“数据湖泊”（data lake）或者“数据仓库”（data warehouse）：一个储存所有客户信息的独特应用，可以让你真正深入挖掘并发现可能对产品的使用方式不同于其他人的用户群。这能够让你在单个用户的层面探索产品的使用情况，比如观察一个非常活跃的用户在你的网站上或者用你的App做些什么，或者一个本来准备下单但最后没有点击结算按钮的用户最后做了些什么。可能你会看到他正

要下单时突然被跳出的促销信息吸引了过去，这样的信息对于一个用户来说可能无关紧要，但可能会引导你发现值得进一步分析和实施增长试验的领域。如果数据得以有效收集，数据分析师也能够更加轻松地向团队说明快节奏增长试验的结果。

跟踪活跃用户的行为

收集并分析数据的第一步是跟踪用户或客户的关键行为，这可以通过事件跟踪来实现。大多数分析平台都能够在你的系统中跟踪关键事件，比如用户点击某个按钮、观看某个视频、下载某个文档、填写某张表格、播放某首歌、添加某个好友、分享某个文件等。同样，增长团队必须跟踪客户在整个客户体验过程中的各种活动，即他们从访客成为新客户，再从新客户成为固定忠实客户的过程中的各个事件。你是否能够跟踪客户从第一次到访你的实体店或者网站到第一次购买再到后续多次购买的整个过程？如果中间有断开的环节，这些环节的事件可能就是你现在需要开始跟踪的。

这个阶段的主要任务是寻找那些认为你的产品不可或缺的客户，即频繁使用或购买你的产品的人，并发现他们不同于其他客户之处。具体来说，分析师应当寻找最活跃的用户最经常使用的功能以及他们在与产品交互过程中的任何其他特征。可以根据不同的客户属性对客户数据进行分类，比如所在地区、年龄、性别等人口信息，或者职业、所在行业、使用的移动设备等其他属性，此外还应按照他们使用产品的不同方式分类，比如是超级用户还是只是偶尔使用，然后再根据这些分类分析他们所做的不同选择，比如他们购买了哪些产品或者使用了哪些服务。据此你将会发现这些属性和行为与更高额的购买、更活跃的参与和更长期的使用之间的关联。例如，网飞通过分析客户观看的电影和节目发现凯文·史派西的电影和政治题材的电视剧都非常受用户欢迎。这一发现给了网飞制作电视剧《纸牌屋》（*House of Cards* ）的信心，这部电视剧不仅轰动一时，也成了很多网飞用户不可或缺的体验。[27]

同样，商务智能公司RJMetrics的团队发现那些在试用期间使用其软件编辑图表的用户和没有尝试这一功能的用户相比，转化为付费客户的可能性要高出一倍，而且当试用用户编辑了两份图表时，这一可能性就更高了。那么RJMetrics接下来做了些什么？他们在新的使用演示中把编

辑图表设成了关键一步。[28]

重新定位产品

这些特别的行为和偏好有时可能难以发现，这在一定程度上是因为它们太出人意料了。虽然听上去有些自相矛盾，但事实是我们常常不知道自己在寻找什么，直到找到了才知道。例如，Yelp发现其最活跃的用户之所以喜欢这个网站是因为他们可以在网站上写评论，它的团队之前并不知道需要利用评论吸引用户重复使用产品，而这一发现得益于对不同来源数据的分析。如此出人意料的发现恰恰说明我们需要在数据采集上投入更多，也需要快节奏、坚持不懈的增长黑客试验。试验得越多，可以分析的数据也就越多，而分析的数据越多，能够发现的规律也就越多。

Instagram也是十分具有启发性的一个案例。这个如今大受欢迎的照片分享应用的前身是一个叫作“Burbn”的基于位置的社交网络，它是以创始人凯文·希斯特罗姆最喜欢的酒精饮料Bourbon（波旁威士忌，省去了几个字母）命名的。但是希斯特罗姆承认，他自己也知道最初的产品太复杂了。或者正如凯斯·索耶在他的《Z创新：赢得卓越创造力的曲线创意法》（*Zig Zag: The Surprising Path to Greater Creativity* ）一书中所说，“太多功能堆在一起反而让人困惑”。好在希斯特罗姆坚持不懈地分析数据，试图了解用户对产品的使用情况。他发现，产品中的很多功能完全无人问津，只有一个例外：照片。希斯特罗姆和联合创始人迈克·克里格意识到，拍摄并分享照片正是用户的“啊哈体验”，而他们需要围绕这一体验对产品进行重新设计。正如索耶在书中所写，“迈克和凯文看到了将Hipstamatic（广受欢迎的照片编辑应用）和脸谱网的功能结合起来的机遇，也就是开发一个简单易用的照片分享社交应用。他们砍掉了Burbn除照片、评论和点赞之外的所有功能”。精简之后，他们重新发布了产品并更名为Instagram。在获得了4亿用户并由脸谱网以10亿美元收购之后，这个公司仍然势头强劲，截至2016年一季度，它每年的广告收入高达10亿美元。[29]

Instagram并不是唯一一个基于详尽的数据分析确定“啊哈时刻”从而在创立初期对发展方向做出180度大调整并取得成功的公司。Pinterest是

另外一个，它的前身是一个叫“Tote”的移动电商应用，后来才转型成为一个发现并分享灵感的网站。因为本·西尔伯曼发现，Tote的用户并没有像预计的那样在应用里购买产品，而是将从中看到的喜欢的产品收藏起来。基于这一发现，西尔伯曼改变了思路，设计了一个使用户能够在网上轻松展示这些珍贵收藏的应用。布莱恩·科恩是西尔伯曼的第一位投资人，他说这一重新定位是“他（西尔伯曼）从第一个产品中吸取经验教训之后得到的结果”。 [30] 而如果他没有分析活跃用户是如何从应用中获取价值的，重新定位也就无从谈起。

Groupon的早期版本也是一度濒临失败，但是对用户行为的密切分析引导创始人安德鲁·梅森对产品重新定位，从而使Groupon获得了迅速发展。Groupon的前身是一个叫作“The Point”的筹资网站，可以为各种事情、各类群体众筹，人们可以在网站上为某个筹资项目提供资金，而筹资项目只有在足够多的人加入时才会向所有人开放。但是产品推出后反响寥寥，情况糟糕到梅森差点退回投资人的所有资金。但是，在分析数据之后，他们发现那些给予用户优先与优惠购买权的筹款项目是最成功的，于是Groupon团队根据这一发现对每天的筹资项目进行设置。梅森为此还提出了一个口号：“建立你的Groupon.com。” [31] 公司就此实现了腾飞。

YouTube也有类似的经历。虽然如今很难想象，但是YouTube最初是一个视频约会网站，之后创始人发现用户上传视频资料并不只是为了寻找约会对象，而是为了分享各式各样的视频，于是YouTube摇身一变成为大型视频网站。联合创始人贾伟德·卡里姆说：“用户走在了我们前面。他们开始用YouTube分享各类视频，比如他们的狗、假期等。我们觉得这很有意思，所以我们说，为什么不让用户来定义YouTube呢？到了6月份，我们已经对网站进行了彻底的改造，使它变得更开放、更广阔。这使我们大获成功。” [32]

所有这些重新定位的案例都说明，在投入大量财力物力开展增长攻势之前，必须要收集并分析用户行为的定性和定量数据以及他们对产品优缺点的反馈。如果这些公司在重新定位之前就展开增长攻势的话，可能今天我们就不会知道它们的名字了。因为它们很可能不会获得爆发式的增长，而是将宝贵的时间和金钱浪费在推广一个并非让用户觉得不可或缺的产品上。

当然，深入的客户行为数据分析可能也会告诉我们，也许并不是产

品或服务本身或者信息传达的方式有问题，而是产品投放到目标市场的方式。HubSpot的经历就是一个例子。它的产品是企业客户关系管理和营销软件。通过严密的用户数据分析，它发现一开始就接受了产品培训的用户留存的时间比没有接受培训的用户长得多。于是它转变了销售策略，将付费产品培训作为新的客户体验的必要环节。

当时，要求客户在购买一个软件之后再付出额外的成本接受产品培训并不是人们通常认为的最佳实践。各家公司都担心增加软件购买的成本将会使一些对价格比较敏感的用户转身离去。但是HubSpot团队相信他们的数据分析，果断推行了产品入门培训。[33] 这就像卡马斯·帕里哈比提亚所说的，增长团队要努力破除关于产品和市场的一些错误认识，基于实证推动增长。结果，HubSpot的客户群获得了迅速增长，公司也在2014年成功上市。

实现“啊哈时刻”

注意，所有这些试验和分析过程都应聚焦于发现你所提供给客户或能够提供给客户的“啊哈时刻”。一旦确定了创造“啊哈体验”的条件，增长团队就应将注意力转移到如何尽快使更多客户体验到这一时刻上。在脸谱网，增长团队发现用户的“啊哈体验”是在网站上添加越来越多的朋友所带来的兴奋感（数据显示，在前10天添加了至少7位好友的用户最可能成为活跃用户），于是他们马上开始把所有精力放在网站设计上，通过调整网站设计促使用户在网站上添加更多朋友。他们对网站所做的最重要的改动之一是更新了“新用户体验”（NUX），以专注于帮助新用户寻找朋友。最初版本的新用户体验中寻找朋友的环节只是整个用户使用引导的一部分，现在则成了最重要的环节。增长团队做了无数次试验，一点点剥离新用户起始页上的无关信息，聚焦于如何帮助新用户迅速搭建自己的社交网络，比如导入个人邮箱通讯录以寻找已经在使用脸谱网的朋友。团队也利用了脸谱网上的广告空间向用户推送他们可能想加为好友的人。

推特的团队也是利用了类似的方法使更多用户体验到他们所发现的产品核心价值，从而获得了迅速的初期增长。数据显示，推特用户的“啊哈时刻”是收到朋友和明星、政客等他们看重的人发布的状态。就此，乔西·埃尔曼及其团队设计了全新的新用户体验，以使新用户尽快

地关注30个推特用户。他们引入了推荐功能，并将之作为注册过程的主要环节。这一功能基于新用户注册时选择的兴趣点向其推荐具体的推特账号，比如他们可能感兴趣的明星和运动员。同样，在Qualaroo，我们发现回复超过50份调查问卷的用户更可能成为活跃的付费用户，于是我们开始向有可能达到这一门槛的试用用户建议调查的类型和投放位置。

还有很多其他实现“啊哈时刻”的策略，比如产品参观、邮件互动、特价优惠等等，我们将在后面几章详细介绍何时及如何实行每一类策略。

正因为实现“啊哈时刻”对于后期所有的增长来说至关重要，企业常常为此投入大量的时间和努力。增长专家詹姆斯·柯里尔建议，公司1/3的工程时间都应该用于打造对的新用户体验。脸谱网、推特和Pinterest甚至将新用户体验从它们的主产品中拿出来作为单独的产品来看待，并且设立了由设计师、产品经理、工程师和增长负责人组成的团队专门负责完善新用户体验。

一旦发现了活跃用户群和“啊哈时刻”，也即实现了产品—市场匹配，你就可以开始在这一基础上系统地打造一台高速运转的增长机器了。本书接下来的部分将介绍具体的增长黑客方法和策略。

[1] 针织群体，英文“Stitchn’Bitch groups”，是以女性为主的针织爱好者群体，出现于“二战”期间，她们定期相聚在一起一边做针织手工一边聊天。如今，这个群体遍布全球，形成一场社会运动。——译者注

第三章
确定增长杠杆

打造一个有吸引力的产品并通过不可或缺性测试是获得迅速、可持续增长的前提条件，但是只靠一个不可或缺的产品还不够。即便是真正出色的产品，即便它深受一群早期核心用户的喜爱，如果没有全力驱动增长的努力，也难免会失败。媒体报道过太多曾号称“将引领新风潮”的产品因无法为早期用户群之外的广大市场提供具有足够吸引力的核心价值而以失败告终，比如之前提到的谷歌眼镜，还有轰动一时的赛格威电动平衡车。但是还有一种更加令人困惑的失败案例没有得到充分的报道——那些确实提供了颇具吸引力的核心价值并且拥有广阔的尚未被占领的潜在市场的产品。它们的问题往往是缺乏精心设计并严密执行的增长战略。

以Everpix为例，这是近年来最被看好的照片应用之一，设计的初衷是为苦于无法整理移动设备上大量照片的用户提供一个简便的解决方案。它的设计十分巧妙，使用起来也很简单，深受评论家的追捧，用户平均评分高达4.5颗星。科技博客TechCrunch赞美称：“Everpix最妙的一点是它提供的‘一次性设置’，也就是说，在初次安装并设置之后，你就什么都不需要管了。”[1] 它初期获得的5.5万用户也非常活跃，其中有大约一半的人至少每周都会打开一次应用。公司创始人选择了免费+增值的商业模式，即应用的基础版是免费的，用户可以选择每年花费49美元升级到付费的专业版。而当时，升级到付费版的转化率高达12.4%，远远高于大多数付费+增值产品1%左右的转化率。[2] 创始人的选择没有错，但是他们犯了一个致命的错误：没有利用早期用户的热情来获得更快的增长。

虽然用户对产品的热情和高转化率看似表明Everpix正走在通往成功的大道上，但是事实上它就像一颗定时炸弹。创始人需要大幅增加付费用户的数量，而且要尽快做到这一点。产品发布一年半之后，公司的运营支出高达48万美元，而用户付费收入却刚刚超过25万美元，而且创始人将筹集的180万美元的种子资金几乎全部花在了开发产品功能上。在弹尽粮绝的情况下，公司又将收到来自亚马逊的约3.5万美元的网络服

务账单，创始人只得努力筹集更多资金。融资失败后，Everpix最终倒闭了。

他们也考虑过利用一些增长黑客方法驱动用户增长。例如，他们想过，当用户发送照片给另外一个人时，应用可以要求这个人先注册再下载照片。但是他们最终没有这么做，因为他们担心这会使用户感到厌烦。但是增长黑客不仅仅是从一系列方法中选择一个来试用，而是一个持续的试验过程，以确保这些方法能够取得理想的结果。如果他们真正推行增长黑客的话，他们就会运行试验以确定他们的假设是否成立。但他们没有这么做，而是始终一心扑在改进产品上，例如，他们开发了一个功能，可以通过邮件向用户发送他们在去年同一天拍摄的照片。这大大增加了每日访问应用的用户数量，但是他们的目标是创造更多收入，而每日活跃用户数并不是他们需要关注的指标。他们急需的不是提高既有用户的活跃度，而是增加付费用户的数量。

他们也曾希望通过筹集更多资金来缓解资金链紧张，但是没有强有力的增长指标数据，要说服投资人就困难得多了。他们最终拿到了50万美元的贷款，但是他们接着聘请了一位传统营销专家，这位专家提出了一个新口号——“让你的照片井然有序”，希望能够以此触发增长，但结果事与愿违。[3]

Everpix的悲剧收尾说明了在适当的时间选择适当的增长杠杆有多么重要。转化率和用户好评都明确说明他们已经有了一个出色的产品和一群忠实的活跃用户，他们需要做的是把注意力从改进产品转移到增加收入上，即利用丰富的设计和工程人才将更多用户转化为付费用户。如果他们做到了这一点，Everpix可能今天已经成为一家利润丰厚的公司。

明确增长战略

创造并使更多用户体验到“啊哈时刻”是破解增长难题的第一步。下一步是明确你的增长战略。在进行快节奏增长试验之前，你必须清楚地知道你将如何驱动增长——你的增长杠杆是什么以及它们是否能够帮助你取得理想的结果。能否做到这一点将决定你的增长是真实、强劲、持续且能够创收的还是会像幻影一样转瞬即逝。

你必须通过一套十分严谨科学的方法明确你需要何种类型的增长以及获得这种增长需要何种杠杆。尤其是在增长初期，必须设定一个十分严密的试验流程，专注于对实现目标来说最为重要的杠杆。试验速度本身并不是目标，毕竟，漫无目的的试验不论运行节奏有多快都注定是浪费时间和精力。增长黑客并不是要以最快的速度随意尝试各种想法，看哪个能奏效，而是通过快速的试验寻找并优化最具增长潜力的因素。

在增长初期，你需要制定一个在最短时间内会对增长产生最大影响的试验策略。起步时关注点越集中，试验的目的性就越强，影响力也就越大。大公司有财力针对广大用户中的一小部分开展一次又一次的试验，而对于小公司，每一次试验都有很大的机会成本，因此必须在开展每次试验时都以高影响力为目标。当然，你无法提前确定是否能够实现这样的影响力，但是应当有非常具有说服力的依据证明将要进行的试验是最佳选择。

高影响力试验除了可能带来更大的成功，也能够更快产生明确的结果。这可能有些难以理解。脸谱网和推特增长团队的前成员安迪·约翰斯给出了下面这个表格来解释这一点。他罗列了三个不同试验的结果，三次试验均旨在改进新访客转化率，基础转化率为3%。[4]

表**3–1** 试验影响力对试验速度的影响

	基础转化率	与对照组对比	所需样本规模 / 变量	所需试验天数
试验 A	3%	5%	72 300	72
试验 B	3%	10%	18 500	18
试验 C	3%	30%	2 250	2

假设试验A测试的是一个小改动，比如注册按钮的颜色。结果显示，新访客注册人数涨幅非常小，只比没有改变按钮颜色时增加了

5%。因此可以推断，注册按钮的颜色并不是阻碍新用户注册的关键因素。同时，这一结果也说明你需要让试验继续运行一段时间，等收集到足够的数据后才能得出明确的结论。如表3–1所示，要想在试验A中得到具有统计学意义的结果，每一个变量都需要72 300位访客，或者说，你需要等72天才能得到确定性的结果。正如约翰斯在接受*First Round Review* 的一次采访中所说，“这对于创业公司来说太漫长了”。在这样的情况下，创业公司应该尽快放弃这个试验并开始下一个可能具有更高影响力的试验。

开展大量的像调整按钮颜色这样的小改动试验并不是开展增长黑客过程的最佳方式。小型团队应该做的是专注于那些最有潜力产生影响力的试验。约翰斯格外强调这一点：“真的，要大胆一些，不能只是调整页面上某个按钮的位置。你可能因为网站流量比较小，所以选择运行这样的试验，而因为注册量有了小幅提升，你可能会将试验周期延长到几个月甚至几年。如果你们是一家年轻的创业公司，一定要想方设法获得大幅提升。”[5] 之后，随着用户或客户群的扩大，你就可以同时测试更多的利基领域[1] 了。随着客户数量的增长，不论改动有多小，同时推进数量更多的试验都可能带来巨大的成功。

那么如何在战略层面将精力放在潜在影响力最大的试验上呢？这正是我们这一章将要讨论的内容。

真正重要的指标

确定增长战略和增长重点的第一步是明确哪些指标对你的产品增长来说最为重要。要做到这一点，最佳方式是建立约翰斯所说的公司“基本增长等式”（fundamental growth equation）。这是一个简单的公式，所有与增长相关的关键因素都在这个等式中有所体现，而这些因素相加共同驱动公司的增长。也就是说，这个等式是你核心增长杠杆的集合。每个产品或企业的等式都不尽相同。

以下是摩根所在的英曼公司的等式：

（网站流量×邮件转化率×活跃用户率×付费订阅转化率）+留

存订阅用户+复活订阅用户=来自订阅用户的收入增长

易贝的等式如下：

发布物品的卖家数量×发布物品的数量×买家数量×成功交易数量=总商品增长数量

为了说明这个等式的价值，约翰斯甚至创建了亚马逊的增长等式：6

垂直扩张×每个垂直市场的产品库存×每个产品页的流量×购买转化量×平均购买价值×重复购买行为=收入增长

当然，所有产品都有共同的增长推动因素，比如新用户获取、高激活率或高留存率，但是每个产品或企业都有其特定的因素组合。例如，优步的一个关键因素是司机用户的数量，因为为保证乘客用户在用车时的“啊哈时刻”尽快到来，优步需要确保在任何地点都有足够多的司机。乘客用户数同样重要，乘客不仅可以创造收入，而且能够保证对司机的旺盛需求以留住现有的司机。正因如此，优步才要求增长团队专门负责这两个指标的提升。对于Yelp来说，核心增长因素是被评价的商家数和每个商家收到的评价数。对于脸谱网，关键因素是用户的分享数和用户花在查看动态消息上的时间，因为新分享的内容会增加动态消息的数量，也就会使用户花更多时间浏览，进而也会使网站对于广告主来说更具吸引力，从而能够收取更高的广告费。因此，虽然传统营销和预先定制的数据服务所跟踪的诸如网页访问量、页面浏览量、新用户和再次使用用户数、新注册人数和用户在网站上花费的时间等基本指标数据很重要，但是明确与产品或企业相关的特殊指标更加重要。

要确定你的核心指标，首先要明确与用户对产品核心价值的体验最直接相关的行为。比如，对脸谱网来说，这样的行为就包括用户添加了多少好友、多久访问一次网站、发布了多少状态和评论以及在网站上停留多长时间。你至少需要跟踪用户达到“啊哈时刻”之前每一个步骤的相关指标，以及他们采取这些步骤的频率。例如，优步在乘客用户方面的核心指标是完成的行程数。所以，除了新增下载量之外，优步也应该跟

踪预订的行程数、再次预订的乘客数以及乘客预订新行程的频率。

前文提到的等式可能看起来过于简单。显然，一个企业成功的背后还有诸多其他因素的驱动，比如研发投入、材料成本、运货费用、库存管理等。但是增长公式的简洁明了正是关键所在。如今，即便使用最基本的数据分析程序，我们能够获得的客户行为数据量之大都令人惊叹。例如，谷歌分析提供了数百张图表和数据点（见图3–1）。虽然它提供的数据很可靠，但是如果它跟踪的并不是对你的增长来说最为重要的指标，就可能导致你迷失重点。删繁就简地将企业运营浓缩为一个基本公式可以为增长团队提供极大的帮助，使他们在杂乱的数据海洋中找准方向。


会话
50 000
25 000
5月15日
5月22日
5月29日
6月5日
会话
985 119
用户
710 045
页面访问量
2 371 299
每次会话页面数
2.40
每次会话平均时长
00:01:08
跳出率
67.3%
新会话占比
56.74%
新访客
旧访客
43.5%
56.5%

图**3–1** 谷歌分析总览图

注：谷歌分析总览图里的指标对你的增长来说并不一定是最重要的。

要创建适合你所在公司的公式也并不容易。你直觉认为十分关键的指标事实上有时候对实际的持续增长的影响微乎其微，这可能包括一些你一度认为最为重要的指标，比如日活跃用户数。乔希·埃尔曼解释道，如果你的公司是一家旅行服务公司，比如Airbnb，那么日活跃用户数虽然在纸面上很好看，但对你来说其实毫无用处。即便是像Yelp这样的评论网站，也很难让用户每天都使用，每周一两次的使用频率已经算不错了。这些产品本身在用户使用频率上就存在局限性。无论你销售的是地毯还是抵押贷款，或是提供高档就餐或商业服务，“经常性使用”这个词都有着不同的含义。

然而对某些企业，比如脸谱网，日活跃用户数就是一个非常重要的指标了。因为首先，一个人在一天中访问脸谱网网站的次数基本上没有上限或者上限极高。其次，脸谱网基于广告的收入模式是以大量用户长时间在网站上停留为前提的。也就是说，对于一家公司来说毫无意义的指标可能恰恰是另一家公司的核心增长杠杆。例如，乔希·埃尔曼曾在领英成立初期在那里工作过，他指出，对于职业社交网站，总注册量是一个关键指标。对于很多公司来说，总注册量可能存在一定的误导性，因为注册的用户如果不够活跃，也就没有什么实际价值，但是对领英来说，即便很多注册用户很少访问网站，他们填写的大量工作履历也是网站价值的根本所在。因为领英的收入来源是那些为寻找合适人选而订购网站高级功能的招聘人员，而吸引更多招聘人员、创造更多收入增长的最佳方式就是确保有足够多的人在网站上创建电子简历。另外，网站上的个人简历越多，领英通过谷歌搜索获得的流量也就越多，因为人们在谷歌搜索工作上的联系人时会搜到他们在领英上的资料，从而也就会有更多人在领英接触到重要的联系人或者找到合适的工作人选，他们也会因此经历“啊哈时刻”。[7]

而对于易贝来说，核心指标并不是日活跃用户数或者新用户数，而是待售物品的数量。这是因为网站上挂出的物品越多，潜在的买家也就越多。这些买家会因为看到他们心仪的物品而经历“啊哈时刻”，而同时更多卖家也会因为成功售出物品而经历“啊哈时刻”。经历“啊哈时刻”的买家和卖家越多，经常访问网站的人就会越多，售出的物品也就越多。因此，虽然增加访问网站的潜在买家人数很重要，但是使很多卖家挂出大量的待售物品很可能同样重要，甚至更为重要，因而这也是他们的增长试验应该特别关注的方面。易贝也的确是这么做的，它十分重视待售物品数的增长，因此设定了“总商品量”（GMV）作为最重要的增长指

标。 [8] 而这个最重要的增长指标就是增长黑客们常说的“北极星指标”（the North Star metric）。

选定“北极星指标”

为了完善增长等式、缩小关注范围，最好能够选择一个关键的能够决定最终成败的指标，以此指导所有的增长活动。这样的一个指标能够非常有效地使团队成员最大化地利用他们的时间，从而避免将资源浪费在漫无目的的增长试验上。

增长黑客界有些人将这样的一个关键指标称为“唯一重要的指标”（One Metric That Matters），有些人称之为“北极星指标”。我们倾向于后者，因为它意味着这个指标会像北极星一样指引着团队朝着增长黑客过程的终极目标努力，使他们不会被某个短期的增长手段冲昏头脑。这样的短期手段可能会带来一时的增长假象，但是无益于长期的可持续增长。

北极星指标应能够最为精准地抓住企业为客户创造的核心价值。要确定这个指标，你需要问自己：增长公式中的哪一个变量最能反映产品不可或缺体验的实现情况？拿易贝来说，总商品量是衡量易贝客户满意度的有效指标，对买家和卖家都是如此。对于WhatsApp（一个免费通信应用）来说，“啊哈体验”是能够向亲朋好友发送不限数量的信息，无论他们在世界的哪个角落都完全不必担心成本。所以WhatsApp的北极星指标就是用户发送的信息数，而不是日活跃用户数。因为如果一个用户每天都使用它，但只用它发送了一条信息，就说明WhatsApp并不是他和亲朋好友联络的主要方式。因此，日活跃用户的多少并不能代表WhatsApp的核心价值。对于Airbnb来说，北极星指标是客房的预订量。无论团队如何努力，不管是想方设法获取更多邮件订阅用户还是更多注册用户，如果客房预订量没有增加，那么用户体验到的“啊哈时刻”的次数也不会增加。Airbnb的“啊哈时刻”对于住客来说是获得满意的住宿体验，对于房东来说是利用自己的家赚取收入。

指标因时而变

随着企业的增长，初期目标得以实现，北极星指标也会随之改变。脸谱网在了解到如何激发用户参与度之后，它最初的月活跃用户数指标就过时了，而日活跃用户数成了更为有效的衡量标准。而在Zillow，“Play”增长计划的关注点就是它的北极星指标，而这一增长计划每年都会根据公司需求的变化选择一个新的关注点。

随着企业的发展，产品团队和增长团队也会越来越多。在公司层面设立一个指导全局的核心指标的同时，每一个团队也会有各自的北极星指标。前文提到，领英现在关注的增长领域包括网络增长、SEO/SEM、用户引导、国际增长和用户参与，每一个领域都由一个团队专门负责。脸谱网最初的策略是将所有精力集中在一件事上——使新用户在10天内迅速添加至少7个好友。而随着公司的壮大，它的关注点也发生了变化。新的关注点包括扩大广告客户数量以及通过翻译引擎和Facebook Lite（脸谱网精简版）等手段扩大国际用户群。

不要偏离路线

在电影《美国狼人在伦敦》（*An American Werewolf in London*）中，两个美国青年在英格兰乡下背包旅行，在一家名为“被宰割的羔羊”的当地小酒馆里，一个男人警告他们“一定要沿着公路走，避开荒野，满月的时候尤其要小心”。上路后两人兴致勃勃地聊着天，走着走着就偏离了原定路线，走到了一片荒野上，而当时正是满月之夜。可想而知，没过多久其中一个人就遭到了狼人的袭击。接下来的剧情虽然有些恐怖，但是充满了喜剧色彩。不过，在发布产品时，走错路的后果可就没有这么有趣了。

在追求增长的过程中，你可能经常发现自己置身荒野之中，为了提升某个指标废寝忘食地工作，结果却发现它并没有什么用。如果选择了正确的北极星指标，增长努力就能够朝着更完善的解决方案前进，因为它能够在增长试验偏航时为你指明前行的方向。

放弃一项努力或一项试验有时并不容易，特别是当团队成员已经十分认同当下的努力方向的时候。当你认同某个想法时，压力和情绪都非常可能左右你的判断。脸谱网最早的增长团队负责人卡马斯·帕里哈比提亚就在一次访谈中说道：“如果你对自己负责的产品不能保持绝对的

冷静客观，不带一丝情感，你就会犯下大错，增长也就无处可寻，因为你将无法理解哪里出了问题。”[9] 为说明对北极星指标的专注如何能够帮助企业做出时间和资源分配的艰难抉择，让我们来看一看Airbnb的案例，看看它的两位创始人为提高他们的北极星指标，即客房预订量，是如何决定开展一项试验的。

首先，他们通过查阅数据寻找预订量比较低迷的市场。令他们惊讶的是，他们发现纽约市的预订量竟然不达标。纽约可是个十分重要的旅行目的地，于是他们和早期投资人——Y Combinator（美国创业孵化器）的保罗·格雷汉姆一起深入分析预订量低迷的原因。联合创始人乔·杰比亚回忆说，他在浏览纽约的房源时发现“照片拍得太糟糕了，都是手机拍摄的，而且画质像发在Craigslist上的照片一样糟糕。没想到，预订量低是因为人们看不清这些房子的情况”。格雷汉姆向两位创始人建议了一个技术含量低且比较耗费精力的方法，不过这个方法可以马上执行而且效果立竿见影。两位创始人结束了和格雷汉姆的会议之后就马上预订了去纽约的航班。杰比亚和联合创始人布莱恩·切斯基租了一台价值5 000美元的相机，挨家挨户地去拍摄公寓的照片。之后，他们对比了他们拍摄过的公寓和其他纽约公寓的预订量，发现新的照片带来了高于其他公寓两三倍的预订量，他们在纽约市的收入也立刻翻了一番。[10]

照片质量会影响预订量的假设被证实之后，他们马上将拍摄高质量照片的做法推广到其他预订量低迷的城市：巴黎、伦敦、温哥华和迈阿密。这一做法在每一个城市都取得了出色的效果。于是，为提高整体预订量，Airbnb决定推出一个摄影计划，使房东可以预约专业摄影师上门拍摄房子的照片。[11] 2010年夏天，Airbnb推出了这个计划，招募了20位摄影师，之后又有超过两千名自由职业摄影师加入。到2012年，他们已经在6个大陆拍摄了13 000套房子的照片。这么做成本低吗？当然不低，但是这使Airbnb在全球范围内的预订量增加了2.5倍。

杰比亚和切斯基本来也许会尝试通过大规模搜索纽约市的房源、增加房东数来提高预订量，也可能会发送更多介绍纽约著名景点的推广邮件，或是购买搜索广告——当人们搜索纽约景点时就会看到Airbnb的房源信息。或许这么做能够或多或少增加网站流量，但是预订量还是会因为照片质量差而持续低迷。好在他们没有这么做，而是专注于增加预订量这一终极目标，结果不仅提高了预订量，也使网站获得了大量新增流量，从而带来了更高的收入。

我们在前行过程中很容易丢失北极星的方向，走到荒野上追寻肤浅或是毫不相关的增长指标，也同样容易迷失在数据分析的芦苇荡中，失去开展增长试验的紧迫感。亚力克斯·舒尔茨指出，马克·扎克伯格在脸谱网发展早期就明确将月活跃用户数作为公司的核心指标，这帮助增长团队打破了“分析瘫痪”的僵局。做越来越多的数据分析有时可能是一个非常有吸引力的陷阱，因为数据分析是科学的，我们会觉得自己只是为了做得更严谨，不希望在没有充分证据的情况下就开展试验，因此可能将数据分析的时间无限拉长。舒尔茨在谈到增长时最喜欢引用的一句话就是美国“二战”时的一位指挥官乔治·巴顿将军的名言：“今天就全力执行的好计划胜过明天的完美计划。”[12] 清晰明确的北极星指标能够使数据分析具有很强的针对性，使具有高影响力的试验能够尽快落地。

整合数据资源

为确定增长等式并明确北极星指标，前提自然是能够收集客户行为数据并衡量产品表现和试验结果。只有这样才能知道你对于产品表现和试验结果的假设是否符合用户使用产品的真实情况。推特创始人杰克·多尔西将为此所做的数据跟踪设置称为“仪表配置”（instrumentation）。就像飞机如果没有仪表提供的实时高度、气压和风速等信息就无法飞行一样，没有随时可获得的恰当数据，增长团队也会迷失前进的方向。[13]

你需要基于增长等式确定对增长来说最为重要的一组指标，也同样需要花时间收集数据并配备恰当的分析能力，以便进行更精细的客户/用户信息及行为分析。当然，只靠谷歌分析等现成的数据应用并不足以做到这一点。虽然这些工具有其可取之处，但是当你开始发起猛烈的增长攻势时，你需要能够跟踪每一个用户从第一次访问到经历“啊哈时刻”或者到弃用产品的整个过程。大多数创业公司和成熟企业都会利用多个程序软件收集、储存并分析客户数据。例如，它们会利用网络分析程序跟踪用户在其网站上或在基于网络的产品中的行为，同时会采用客户关系管理软件监测用户对邮件和手机通知的反应，还会有一个跟踪付款信息的系统。

我们在第二章提到，要了解如何使产品获得不可或缺性，就必然需要整合所有的数据资源，以对客户整个体验过程进行详细的跟踪。如果

在这一阶段你还没有整合数据资源，那么你现在就应该立即着手去做。

统一的数据仓库不仅可以为你指明试验方向，还可以帮助你设计更好的试验，以改进关键增长指标。最优秀的增长团队一定会花时间把数据收集和分析做好。脸谱网的增长团队就深刻认识到了这一点。2009年1月，他们甚至暂停了所有试验，花了一整个月的时间改进数据跟踪、收集和整合。据脸谱网增长团队里的第一位产品经理内奥米·格雷特回忆，2008年的时候，他们在优化增长方面走得有些漫无目的，而进行了数据整合之后，他们获得了完整的数据，能够看到每个用户在网站上的活动，这帮助他们更全面地了解到用户使用脸谱网的方式以及在使用过程中出现的问题。这使增长团队提出了更多有针对性的试验，从而有效地推动了增长。[14]

对于像脸谱网和沃尔玛这种大企业，要整合数据绝对是件麻烦事，但是对于小公司或者某个项目来说就容易得多了，况且还有一系列工具和服务可以帮助它们更轻松地收集并整合多个来源的数据。营销专家罗布·索伯斯就提出了一个利用现成工具搭建数据跟踪系统的简单方法，只需要每月花费9美元（在本书创作时）就可以使用。（我们不会在书中详细介绍这一方法，但是你可以在本书注释部分找到相关链接。[15]）

数据不是唯一

关于数据的重要性我们已经谈了很多，但再详尽的用户数据也有其局限性。毕竟，即便是最为精细的分析也只能确切地告诉你用户在做些什么，而不会告诉你他们为什么这么做。有时你能够很容易地推测出某个行为规律背后的原因。例如，如果你看到大量的用户流失都发生在他们试图使用某个功能（比如视频播放器）的时候，你往往能够很快发现这个功能哪里出了问题，也就是产品设计师所说的可用性问题。以视频播放器为例，如果你深入分析数据，或许会发现当用户在安卓手机上使用播放器时这一问题出现得更频繁，那么你就会发现视频播放器在安卓设备上的运行功能存在问题，导致视频缓冲时间很长。这样的可用性问题很容易发现。但是导致用户对产品丧失兴趣的其他原因可能就没有那么容易发现了，要找出这些原因就需要开展用户调查或采访，或是二者的结合。

虽然在产品原型开发测试初期进行用户调查或采访已经成为被广泛采用的做法，但是在太多的创业公司和成熟企业，一旦产品推出之后，这个做法就被丢到一边。事实上，进入快节奏试验过程之后你仍然应当持续利用这一关键资源，这至关重要，因为用户的反馈能够帮助你发现很多十分有效的试验思路。换句话说，在进行定量分析的同时，这种定性分析同样重要。

简洁明了的报告

在数据方面要说明的最后一点是，要以最简洁明了的方式汇报你的数据分析及试验结果。即使你跟踪了合适的指标，收集并分析了所有有效的数据，如果团队里除了数据分析师之外没有人能够看懂分析结果，一切就都没有意义了。大量的用户数据表、数据库查询资料和各种技术性演示对于数据分析师来说可能如获至宝，但是对于团队其他成员来说可能就像是在看天书了。这就是为什么应该花些工夫在报告中生动地说明你的工作进展，特别是与增长杠杆和北极星指标相关的进展。这时就可以利用所谓的“总览图”了。

我们非常喜欢总览图。首先，它能够帮助团队聚焦关键趋势或指标；其次，它能够帮助你将你的发现分享给公司其他同事，也就会使更多人参与到增长过程当中。当我（肖恩）邀请GrowthHackers公司里的所有人（包括我们信任的顾问和董事会成员）一起为促进网站社区增长提出想法时，我们收到了很多非常棒的建议，其中不少都成功推动了增长。

为整个公司提供更简洁明了的数据演示也能够使整个公司的人将北极星指标和其他重要指标作为关注的重点，促使增长团队以外的各个团队都能更加以数据为导向。Freelancer.com（一家外包接活网站）的前高级增长副总裁威利克斯·哈利姆曾经做过一个测试，想看看在工作区域展示数据总览图会对团队工作有何影响。他发现，对每个团队所负责的指标数据的固定展示大大提高了团队提升相应指标的能力。[16]

要充分了解简单明了的报告有多大的价值，我们可以先来看看增长团队在跟踪关键指标时所创建的数据表有多么复杂。HubSpot的高级产品经理丹·沃尔考诺克提供了下面这张表格。这张表可能蕴藏着无比宝

贵的信息，但是非专业人士要想看懂这样的报表并利用它开展相应的行动，可能就太困难了。

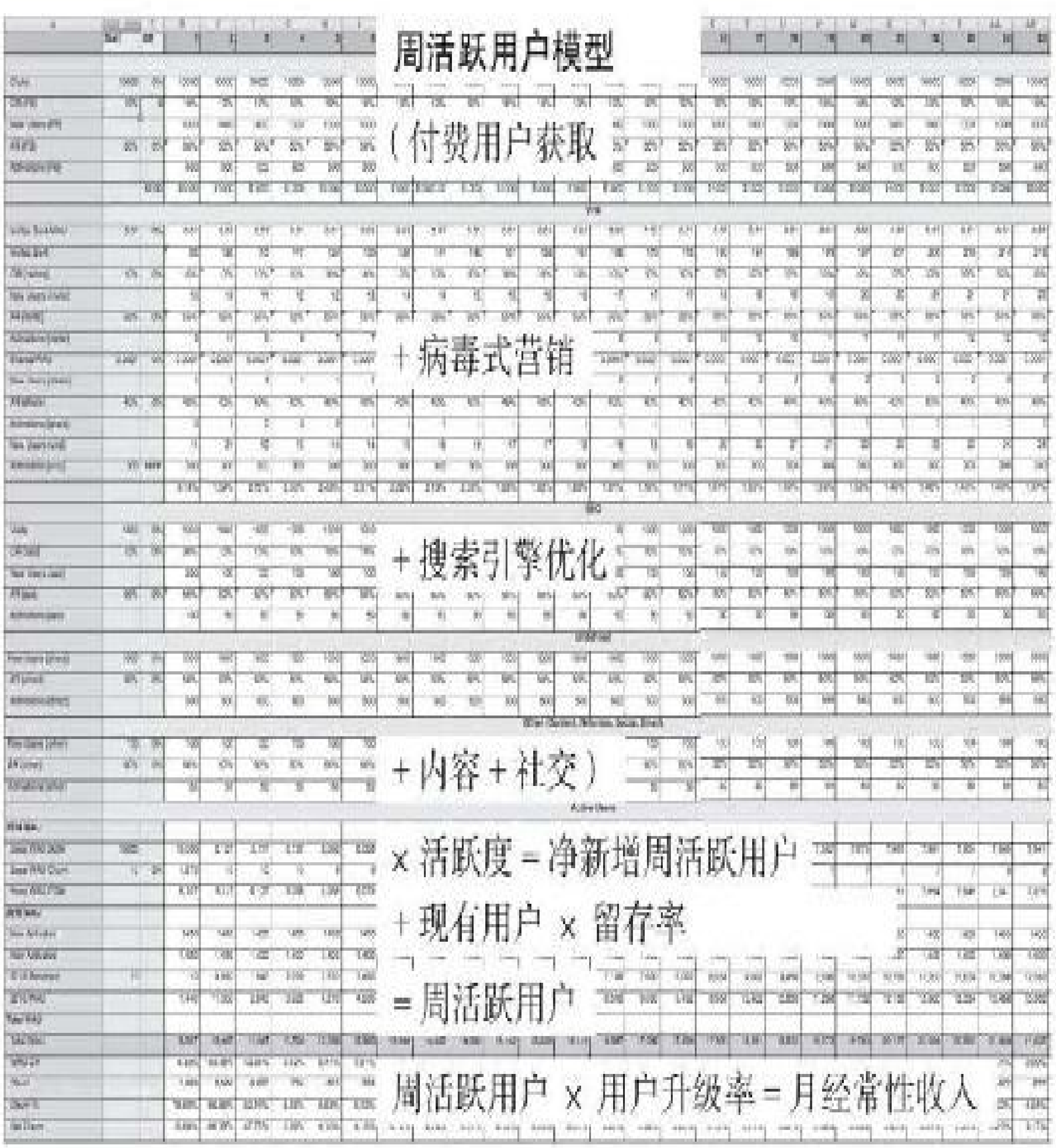


图**3–2** 一份典型的增长跟踪报告

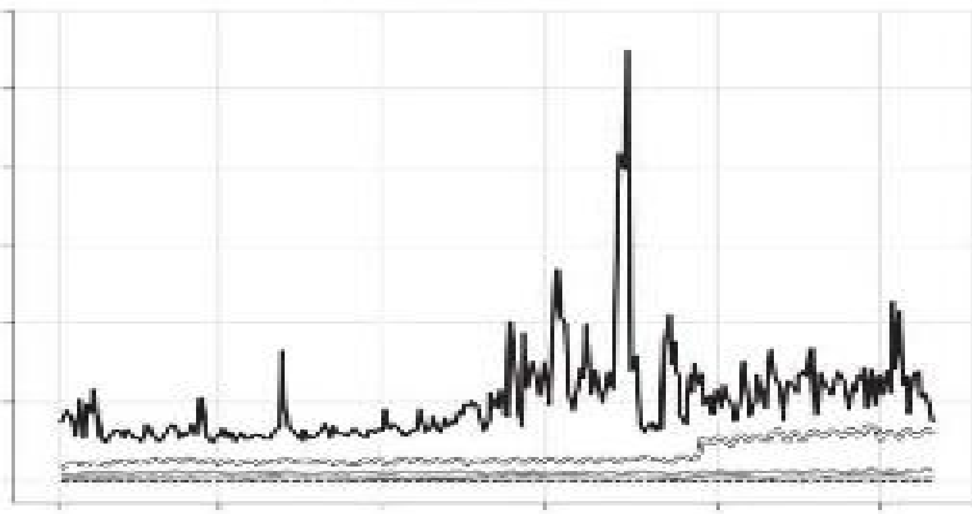
再来看一看Pinterest增长团队所做的图表，这是Pinterest增长工程师约翰·伊根在他十分受欢迎的博客里发布的。这篇博客介绍的是Pinterest追踪的27个指标。如图3–3所示，这样的图能够让人一目了然地看到重要的增长趋势。

显然，这三幅图所体现的每一个趋势都清晰可见。当然，我们无法确切知道图中的具体信息，因为伊根出于保密性考虑在提供给我们的版本中抹去了数据细节。数据分享必须谨慎，和增长团队以外的公司其他人员分享报告需要谨慎，而对于分享到公司以外的信息就更要谨慎了。

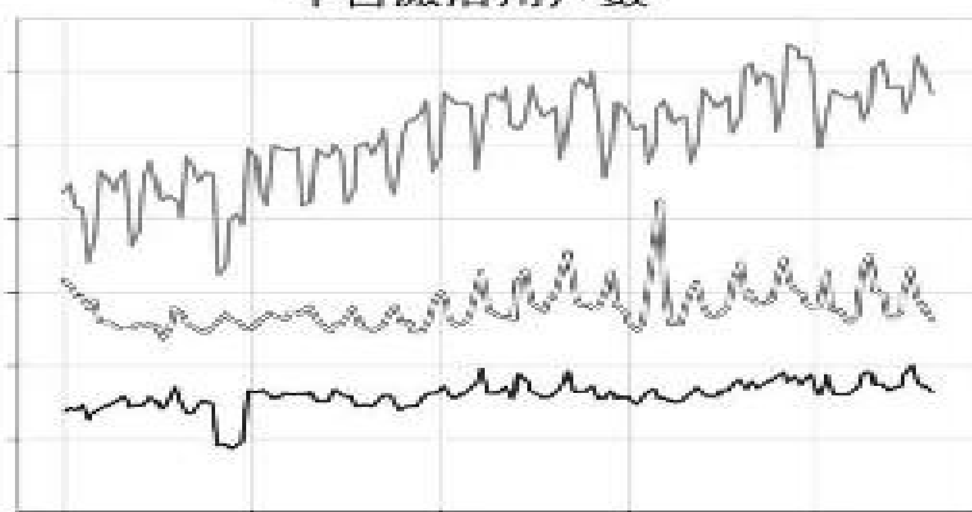
创建这样的总览图并不复杂，市面上可用的数据可视化工具数不胜数，既有像Geckoboard和Klipfolio这样适合小型创业公司的简单工具，也有像Tableau和Glik　Sense这样企业级的解决方案。不论你选择哪个工具，你的报告都应当包含有意义的洞察，而且应可以作为行动的依据。正如谷歌分析专家阿维纳什·考希克所说，太多的报告都像是在“呕吐数据”。[17] 杂乱无章地展示数据只会让人困惑，我们应该做的是清晰明确地呈现最为重要的指标数据。为此，总览图应当只包含与增长杠杆相关的最重要的指标。

在缩小汇报范围之后，下一步就是使呈现的信息能够指导行动。首先，指标应以比例而非静态数据的形式呈现。比如，总用户数是静态的，说明不了很多问题，而每日或每周新增用户数则有用得多，因为它是当前时期和前一时期的对比，能够反映出指标的升降。数字的旁边还应当附带显示一个标志，体现与过去相比是上升、下降还是持平。这个标志可以是一个表示变化的百分比，也可以是颜色标识，以便让团队一目了然地知道某个指标的变化情况。

推荐注册量



平台激活用户数



推荐激活用户数

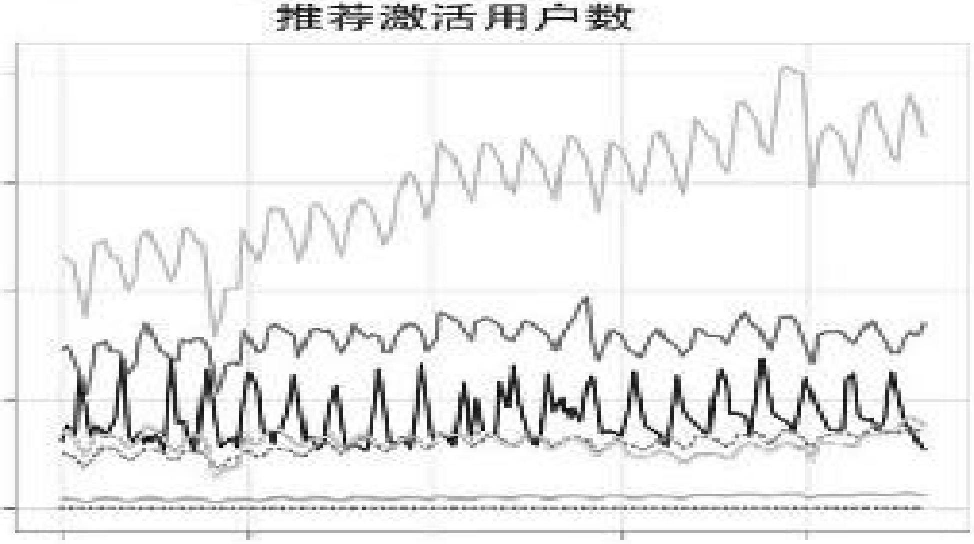


图**3–3 Pinterest**增长总览图[18]

也可以在总览图中将指标数据与既定目标进行比较。例如，在英曼，团队将订阅人数增长与他们的季度目标进行对比来确定他们的目标完成进度。总览图应帮助团队成员掌握业务增长情况并根据总览图提供的信息对相关问题给出快速清晰的回答。虽然数据可视化设计是一项复杂的技能，但一位出色的数据分析师通过与增长负责人合作能够创建一系列极富洞察并可以指导行动的总览图，使团队能够跟踪核心指标的变化。

万事俱备

明确增长杠杆、进行深入分析和汇报并辅之以客户调查，这几项结合起来就可以解锁并优化增长机会。让我们再来看一看乔希·埃尔曼和推特的增长团队是如何发现“30个关注”这一阈值的，也就是说，关注了至少30个人的用户会成为长期活跃用户。埃尔曼首先进行了所谓的“群组分析”，即将客户或用户按照某个共同的特征划分为不同的群组。对推特来说，可以按照用户加入的月份进行基本分组。这样的选择几乎毫不费力，不过如果数据量很大且很详细，就可以创建更加细分的群组，比如每天查看推特5次但自己从不发推特的人、只在周末发推特的人、每周新关注至少10个用户的人等。

当时，推特面临的问题是用户留存。很多人注册但又离开了，同时，留下来的那少部分人成了比较活跃的用户。于是埃尔曼和团队开始按每月访问推特的天数对用户进行分组，然后他们对同一组用户第二个月访问的天数与第一个月的天数进行比较，他们惊讶地发现，一个月访问至少7次的人中有90%~100%会留存到下一个月，这个比例非常之高。



图**3–4** 基于第一个月访问次数的留存率

之后他又将用户划分为三个群组：核心用户，即每个月至少访问7次的人；一般用户，即访问不是那么频繁的人；冷漠用户，即第一次访问之后便弃用的人。通过这一分组，团队发现20%的访客成了核心用户。于是团队进一步挖掘数据，进行了相关性分析，寻找一个群组的用户中存在哪些类似的、有别于其他群组的行为。对于每月访问至少7次的用户的分析显示，这些人一般关注的用户数在30左右，当然有一些人关注的人更多，但是30似乎是一个拐点，达到这个数字的人就会成为固定用户。

埃尔曼和团队并没有止步于此。他们知道，统计试验中有一句箴言：相关性并不意味着因果关系。他们本可以不再深究，在那个时候就开始推动用户关注量的增长，很可能这也会带来不错的结果。但是，如果人们想要关注很多人的简单愿望并不是促使用户产生黏性的深层次原因呢？于是团队继续深挖数据，很快就找到了另一组相关关系：用户活跃程度也与他们关注的30个人里有多少人关注他们有关。但出人意料的

是，并不是说“回关”的人越多，用户黏性就越大。事实上，仅仅被自己关注的1/3的用户“回关”的人最有可能成为忠实用户。为什么？要想找到这个问题的答案，用户采访的重要性就显现出来了。通过给用户致电进行采访，团队得到的反馈是，如果自己关注的人中超过1/3的人“回关”，那么推特就跟其他社交网络没有什么区别了，产品的特殊价值就无从体现。如果不到1/3的人“回关”，那么推特似乎就更像一个新闻网站，而可供选择的其他新闻网站实在是数不胜数。只有达到1/3这个比例的时候，推特所具备的独特价值——让人们及时了解他们的圈子发生的新鲜事——才能清晰地展现在用户面前。

团队也通过采访了解到另外一个特别的用户群组的行为，这个群组就是“休眠用户”，即消失了一段时间之后又突然变得活跃的用户。团队通过给这些用户打电话了解到了真实的情况：这些人刚开始使用推特时，觉得它只是个发布信息的地方，特别是一些推广信息。他们对这些并不感兴趣，所以就弃用了。但是后来他们身边的人告诉他们自己在推特上关注了某个人，比如明星或者在他们的行业或者圈子里广受尊敬的人，这时他们才认识到推特的真正价值——网站提供了与他人建立联系并向他们学习的机会。结论很明确：关注别人的用户数和被关注的用户数是驱动增长的关键杠杆。他们利用这一发现进一步细化了向用户推荐关注账户的过程。[19]

推特的这个案例说明，确定增长等式和关键指标，同恰当的数据跟踪设置、数据采集和包含了客户反馈的报告一道，可以帮助团队明确并监测核心增长杠杆的变化，这是增长黑客过程走向成功的关键而有力的第一步。这时，你已经做好了展开增长攻势的准备。接下来，我们将为你分步骤具体介绍我们所总结的这一套增长过程，它包括：提出最值得测试的一组想法；以最为高效的方式开展试验；召开流程严密的增长会议；持续从试验结果中吸取经验教训并进一步巩固试验成果，以加快增长引擎的运转速度。

[1] 利基领域，指相对小众但有盈利基础的细分市场。——编者注

第四章
快节奏试验

2007年，美国得克萨斯州贝勒大学橄榄球队又一次在“大十二联盟”[1] 南部分区橄榄球联赛中排名垫底。这支球队已经超过10年无缘碗赛[2] 了。这时阿特·布莱尔斯接管了教练工作。很快，贝勒大学熊队在联赛中平均每场得分就升至64分，并且每年都入选碗赛，成为全美排名最靠前的球队之一。实现这一转变的关键就是快节奏的“无聚首进攻”[3]，这个战术令对手猝不及防、乱了阵脚。一个体育记者将贝勒队的这一打法称为“势不可当的战术”。贝勒队的进攻速度不仅大大挤压了对手的空间，也使队员在每一场球赛中学习到更多取胜的办法。

通过加快每一次进攻的速度并缩短两次进攻的间隔，贝勒队每场比赛的进攻次数比对手多出13次，比大学球队平均每场比赛的进攻次数高出20%。按照每赛季10场比赛计算，这13次累加起来相当于球队多打了整整两场比赛。[1] 这就为球队创造了更多的学习机会，丰富了球队的实战经验，使他们懂得在不同情况下应如何实现最好的团队协作。

通过快速学习学到更多也是快节奏增长黑客过程的目标和一大优点。

增长最快的公司正是那些学习最快的公司。开展的试验越多，学习到的东西也就越多。道理就是这么简单。团队应该开展大量的试验，因为大多数试验都不会产生你想要的结果。有的试验会产生一些成功的迹象但是无法得出绝对的结论，这样的试验结果不足以证明可以在更大范围实施被测试的方法。有的试验会取得小幅的成功，但并不会带来实质性的变化。只有少之又少的试验会带来巨大的成功。也就是说，寻求试验的成功是一个以量取胜的游戏，每一次成功不论大小都很重要。

请记住，增长黑客的巨大成功往往来自一连串小成功的累加。一点一滴的认知学习都会带来更好的表现，催生出更好的试验想法，进而带来更多成功，最终将一次次小幅的改善转化为压倒性的竞争优势。

转化率优化专家佩普·拉哈在帮助网站或App将更多访客转化为客户

方面享有很高的声誉，他在说明小成功的威力时喜欢提到一组数据：每个月5%的转化率改进会带来全年80%的提升，这就是成果自然累加的特点。如果你是通过搜索广告获取新访客，那么如此高的转化率提升几乎可以使你的广告成本减半。这一原则适用于公司业务的各个领域。事实上，留存率的小幅提升能够带来更大的影响。来自贝恩公司（Bain&Company）和哈佛商学院的一群研究者发现，5%的留存率提升会带来25%~95%的利润增加，因为留存率的小幅提升会因为客户使用时间延长而带来累加的收入增长。[2]

我们将在本章讨论如何开展快节奏试验以获得这种累加的成功。

缓慢起步，逐渐提速

增长团队的试验量和试验节奏因公司规模和可用资源的多少而各不相同。很多领先的增长团队通常每周会做20~30次试验，还有一些团队的试验量更大。初创公司可能每周只能启动一到两次试验，然后逐渐累积到更高的试验量，而较成熟的创业公司或者大型企业每周可以启动的试验量则大得多。无论企业或团队规模如何，为使试验量最大化、结果最优化，必须遵循一个非常严格的试验过程，使团队能够形成充足的试验想法储备并高效地排定试验优先顺序。这能够保证团队以最快的速度持续开展试验，避免执行松散、试验结果无效或者在选择下一次的试验想法时陷入耗时的头脑风暴和讨论过程中。

我们的建议是，团队应缓慢起步，在这一新的试验过程站稳脚跟之后再逐渐提速。一开始便试图启动太多试验可能会导致试验执行欠佳，使团队成员感到困惑，或因为试验结果不理想而使士气受挫。开展漫无目的或设计不当的试验可能得不偿失。就像你不应该在没有进行足够的训练和热身的情况下参加铁人三项赛一样，你同样不应该以太快的速度一头扎进增长黑客过程中去，这样做的结果必然是失败。

我们摸索出一个分四步进行的增长循环以及一系列简单易用但又十分有效的工具，以确保增长团队像一台精心设计、精确校准、高速运转的试验机器。我们将在这一章详细介绍这一套方法。

增长黑客循环

之前提到，这一过程分为以下几个阶段：分析数据并收集洞察，形成试验想法，排定试验优先级，运行试验，再回到分析阶段审视试验结果并决定下一步行动。这是一个周而复始的循环。无论你的产品是什么，无论你测试的是产品的哪个方面，这一循环中每一个步骤的完成都应当保持固定的节奏，以每一两周完成一次循环为佳（在GrowthHackers我们以每周为一次循环周期）。增长团队每周应召开一次一小时左右的会议，审视试验结果并决定下一周要执行的试验。

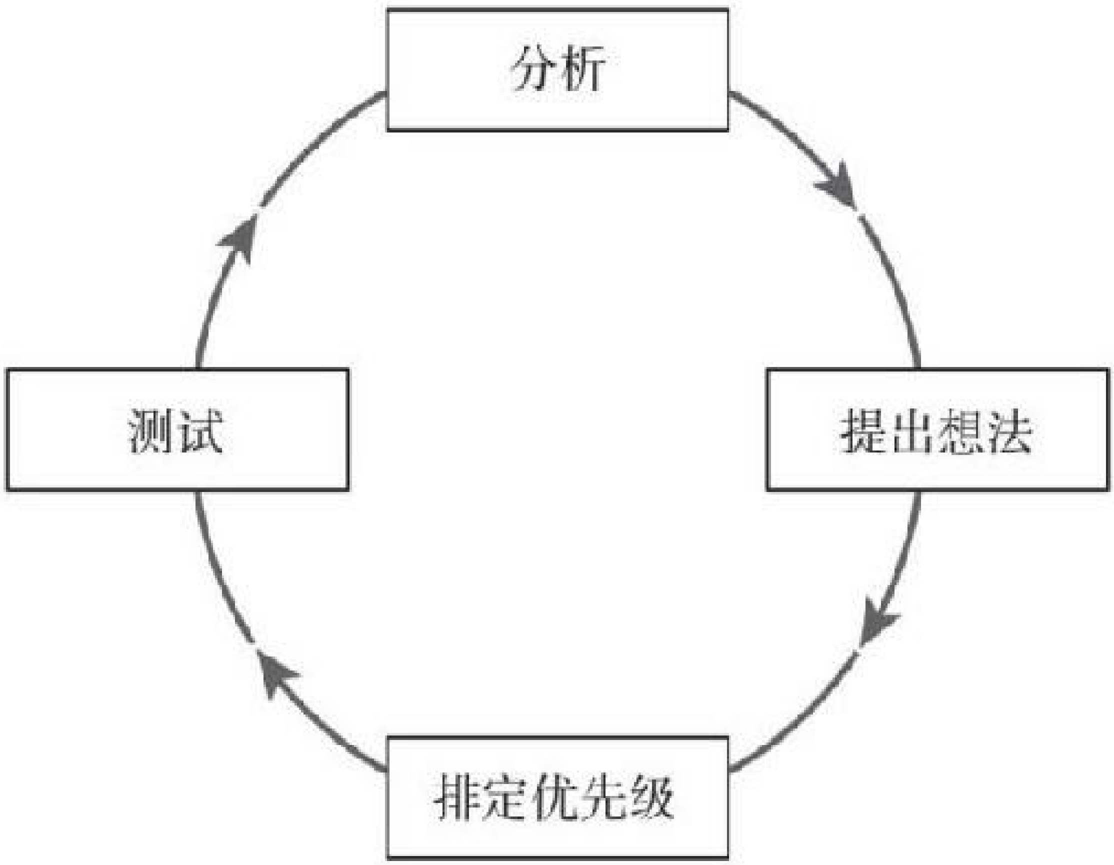


图**4–1** 增长黑客循环

为从头到尾说明这一过程如何运作，我们不妨设想一个情景：一家大型实体连锁食品商店刚刚成立了一个增长团队。我们希望首先明确一点，这个过程适用于任何团队或企业，不论规模大小。它也适用于任何产品或项目，不论是一个新的软件工具、一家网络零售商、一个媒体产

品、一家硬件公司还是一个博客，或是一次广告或公关行动。我们将描述这个团队的每一个成员在这一过程的每一个阶段应做的工作，我们也会提供一个日程样板，详细说明增长会议应如何进行。

准备工作

在进入增长黑客循环之前，这家连锁食品商店应召开一次团队启动会议，向每一个团队成员说明如何推进这个过程。在会议上，增长负责人应明确说明每一个成员应发挥的作用，以及他们作为个体和团队应如何开展工作。同时应向他们介绍提出测试想法并排定测试优先级的方法，我们将在本章后半部分介绍这一方法。之后，增长负责人应当请数据分析师分享前期分析结果。同时，增长负责人应向团队说明关键增长杠杆、北极星指标以及关注点或目标。然后，团队应设定每周要开展的试验数量和节奏，即每周能够有效地管理并执行多少试验。一般来说，数据分析师和工程师都能够对此进行初步估算，而随着试验过程的开展，团队自然而然地也会做出相应的调整。

假设这一连锁食品商店的增长团队被安排负责公司新的移动App的销量增长任务。这个App于几个月前发布，当时公司开展了大规模的传统营销攻势，吸引了一批早期用户，下载量达到了10万。但是迄今为止，应用内购买创造的收入仍然非常低。于是公司决定不再大规模开展新的获客攻势，而是尝试一下增长黑客法。

产品团队将App打造得十分出色。他们也进行了恰当的数据跟踪设置，以便在用户使用App时获得最有用的用户行为反馈。他们也在开发阶段与潜在用户一起对App进行测试，用户的反馈非常好。App提供了很多十分有吸引力的功能，比如商品搜索、商品推荐、库存情况、健康食谱以及一键购买食材的选项。此外，App里还有一个卡路里计算器，可以让用户迅速了解任何商品和整餐的卡路里含量。产品团队还考虑到用户很可能会喜欢“不含麸质”“犹太洁食”和“有机”等搜索选项，从而对产品进行了相应的设计。总之，整个应用的设计非常巧妙，但结果却销量平平，这十分令人不解。

为解开这一谜题，公司聘请了一位资深增长团队领袖。他做的第一件事就是从市场、工程、产品和数据科学部门招募团队成员。接下来，

团队需要寻找App用户的“啊哈时刻”，了解体验了“啊哈时刻”的用户有哪些特征以及他们对于App的使用与其他用户有何不同。假设团队的初步研究表明，用户的“啊哈体验”是在手机上购买食品并且在家里等着第二天送货上门所带来的便利。在准备第一次增长团队会议之前，增长负责人和市场、数据团队成员一起制定了App的增长等式，等式如下：

安装量×月活跃用户数×消费用户数×平均订单金额×重复购买率=增长量

他们选择的北极星指标是每个消费用户创造的月收入，这是因为他们的最终目标是促进销量。他们不只是需要使更多人使用App，也要打造一大群高度活跃的消费用户，使这些用户可以经常进行高额消费。确定了“啊哈时刻”，设置了数据追踪，明确了核心指标，搭建了增长团队，在一切都准备就绪之后，就可以启动快节奏增长黑客过程了。

你无须在第一次增长会议上就决定要进行哪些测试。团队成员可以利用接下来一周的时间进行头脑风暴，筛选第一轮周期要测试的想法，然后在下一周的增长会议上对这些想法展开讨论并做出决定。我们将以这个食品商店App为例，在本章详细介绍团队会提出哪些想法以及测试流程如何具体开展。

第一阶段：分析

在这一阶段，增长负责人要和数据分析师一起深入分析初期用户数据以发现具有明显特征的用户群体。首先，要将经常性的消费用户和其他几乎不使用或下载后从未使用的用户分离开来。为探索潜在增长机会，他们制定了下列问题来指导分析过程：

我们的最佳客户有哪些行为：

- 他们使用了哪些功能？
- 他们访问了App的哪几屏？
- 他们打开App的频率如何？
- 他们购买了哪些商品？

- 他们的平均订单金额是多少？
- 他们在一天中的什么时间下单？通常在哪些日子下单？

我们的最佳客户有哪些特征：

- 他们是从什么渠道转化为我们的客户的？是广告、推广邮件还是其他渠道？
- 他们使用什么设备？
- 他们具有哪些人口学特征，如年龄、收入等？
- 他们居住在哪些地区？
- 他们距离最近的本品牌商店或其他商店有多远？
- 他们还使用其他哪些类似的App？

导致用户弃用App的原因：

- 哪些屏的退出率最高？
- App存在哪些阻碍用户采取某一行动的程序错误？
- 与其他提供商相比本应用中的商品价格如何？
- 消费用户的行为中有哪些是弃用用户没有的？
- 他们从开始到弃用App的过程是怎样的？在弃用之前他们在App中花费了多少时间？

在数据分析师研究数据的同时，团队的营销专家则开展了一系列用户调查和采访。其中一项调查的目的是获取用户的人口学和心理学信息，另一项调查询问了用户线上和线下的购物习惯，而最后一项调查则是关于用户最喜爱的App以及他们的移动设备的使用情况。

之后，数据分析师和营销专员将所有数据分析结果和用户调查与采访反馈汇总，编写成报告并在第一次增长会议的前一周发送给团队成员。筹备这场会议时，增长负责人撰写了一份总结，说明截至目前的研

究结果，其中就包括经常性消费用户区别于从未消费或只进行过一两次购买的用户的几个十分有趣的共同特征。

第一个特征是这些活跃消费用户的平均订单金额高于50美元，刚刚超过免运送费的最低金额。除此之外，很多经常性消费用户都有很多会重复购买的食品，这些食品显然对他们来说是必需的。最后，最为活跃的消费用户中相当大的一部分是从商店的移动网站跳转到App中的。

基于数据分析，团队已经提出了一些增长想法，并为第一次会议做好了准备。他们将在这次会议中讨论了调研发现，评估初步的增长想法以充分利用这些发现，选出第一批旨在提高App用户所创造的收入的想法，并规划初步的试验流程。

第二阶段：提出想法

“点子”是增长的催化剂。你需要一系列的增长点子以形成稳定的增长动力。正如莱纳斯·鲍林所言，“形成一个好想法的最佳办法是提出很多想法”。正因如此，能够不加限制地提出想法对于增长黑客过程尤为关键。这并不意味着要不加限制地测试这些想法。测试应当是经过严格的优先级排定的。但是你需要鼓励增长团队成员充分发挥想象力并且对想法毫无保留。这能够保证团队形成足够多的想法，以便从中筛选最具价值的那些。

在团队会议之后的前四天，所有成员都应当提交尽可能多的可能提高App用户创收的增长想法。提出想法时不应自我质疑，没有什么想法是过于疯狂而不该提的。团队成员应当根据自己的特定领域和专长献计献策。例如，用户体验设计师可能会建议对某个屏的显示进行一些修改，营销人员可能会提议测试鼓励用户首次下单的不同方法，而工程师则可能会提出优化产品性能和速度的一些想法。当然，他们提出的想法也不应仅限于自己的领域。

增长负责人应当建立一个项目管理系统，用于协调想法的提交和管理以及测试结果的跟踪和报告。请记住，跨职能合作和信息共享是增长黑客法的关键原则。正因如此，增长团队里的每一个人都应当有权限使用这一想法储备库，并且随时都可以往其中添加新内容。在GrowthHackers，我们创建了自己的软件程序，叫作“Projects”，任何有权限使用它的人都可以在软件中提交想法并对试验过程及结果进行跟踪、评论和查阅。对于团队使用的项目管理软件没有数量要求，这些软

件都可以用来促进试验管理及成员就试验策略进行沟通。

想法应当按照一个事先制定的模板提交到“储备库”中。团队应规范想法提交的格式，因为只有这样团队才能迅速地对想法进行评估，而不需要问很多问题。提交的想法不应该只是提出像“我们的注册表太复杂了，应该简化一下”这样模糊的建议，而是必须清楚地说明应该做出什么具体的改变，并阐述为什么这一做法可能带来结果的改进，同时也要说明如何衡量测试结果。

为说明想法提出的正确格式，让我们再回到食品连锁商店移动App的案例中。在第一次和第二次增长会议之间的那一周，团队成员可以针对促进用户消费的几个方法中的任何一个提出自己的想法。有的想法可能旨在吸引那些下载了App但还未购买的人下第一笔订单。有的可能针对已经购买过的用户，要么是吸引他们更频繁地消费，要么是增加他们的单笔订单金额。还有的想法可能是为了吸引更多用户从公司网站转到App，因为数据显示，从网站跳转过来的用户往往创造的价值更高。

假设App团队的产品经理提出了打造“购物清单”功能的想法，这个列表可以保存用户之前购买的商品，从而使用户可以轻松地再次购买。那么这个想法应按照下面这个格式提交：

> 想法名称：　我们发现，给每个想法起一个简短的名称可以使讨论更容易也更高效。在GrowthHackers，为保证名称简洁明了，我们设定了不能超过50个字的限制。对于这个例子，我们不妨给它起名叫“购物清单”。
>
> 想法描述：　想法描述看起来应当像执行大纲那样清晰明了，说明“谁”“什么”“何处”“何时”“为什么”和“如何”等问题。这个想法针对“谁”？例如，是所有的访客、新用户、复活用户还是从某个流量源获得的用户？要创造“什么”？是一份新的营销文案还是一个新功能？这个新文案或是新功能将在“何处”执行？是在App的主屏还是其他地方？它将在“何时”出现在用户屏幕上？比如访客初次访问网站着陆页的时间。除此之外，描述还必须说明“为什么”，即想法背后的论证过程。也要说明“如何”，即建议开展的测试类型，比如是A/B测试，还是要开发新功能，或是要展开新的广告攻势。
>
> 对于这个购物清单，产品经理可能会这样描述：
>
> 使用户轻松地查看并再次订购之前购买的商品将增加重复购买

的人数，也会提高他们下单的速度。更便捷的再次购买操作应该能够刺激更多用户回购。购物清单功能应当添加到App的导航项中，使所有用户都能够使用，方便用户保存并回购他们喜爱的商品。这一功能应该先在早期用户中进行测试，再提供给所有用户使用。

假设： 像任何其他类型的试验一样，“假设”应当简要说明预期的因果关系。同样，对于假设不能只是给出模糊的原因和结果，像“重复购买的用户不够多，我们应该激励用户回购”这样的话只是对问题和努力方向的一句陈述，而假设应该是：“通过给用户提供便捷查询并回购商品的功能，回购用户人数将提高20%。”

有些团队可能会选择在假设中说明预期成果，有些则可能不会。这么做的好处是能够使团队清楚地了解一个想法可能带来的量化结果。如果预期会有40%的收获但结果只有5%，他们就会知道还有很多工作要做。但另一方面，对试验结果的预测不可能精确，所以很多团队不会进行预测。在GrowthHackers，我们根据过去类似的试验、网上可获得的基准数据、试验参与人数和试验对他们当前行为可能产生的影响来估算预期结果。

待测指标： 必须具体说明为评估测试结果需要追踪哪些指标。大多数试验都应当统计不止一个指标，因为一个指标的改善有时候是通过牺牲其他指标来实现的。比如你在测试着陆页的一份新的注册表格时，可能会发现因为注册变得更加方便，所以注册人数增加了，但是新注册用户的活跃度却比以前有所降低，因为他们并不十分清楚他们注册的是什么。最终，这可能成为实现增长的严重障碍。

确定要追踪的指标，首先要看一看试验会使哪些“下游”指标发生变化。例如，对于购物清单试验来说，应追踪的指标包括使用购物清单功能的用户数、每个清单保存的商品数、回购数、回购比例以及平均每笔订单的金额。这些指标有助于增长团队评估试验结果及试验对重要指标的影响。统计的范围包括有多少人使用了新功能以及新功能对于他们购买行为的影响，这将帮助团队确定试验是否提升了核心指标，即每位消费用户创造的收入，以及试验假设是否成立，即使用这一功能的App用户回购比例是否提高。

请注意，储备库中的点子越多，找到能够刺激增长的绝佳方法的可能性就越大。在增长黑客循环的下一阶段，你需要对大量的想法进行筛选并排定优先级，即哪些先测试，哪些晚一些测试，哪些直接抛弃。

最后，由于我们的目标是形成尽可能多的想法，因此不仅需要团队成员提出想法，也需要整个公司的同事都参与进来。销售团队可能对客户痛点有宝贵的见解，市场团队则可能了解到一个可以用于开展获客试验的新的推广平台。在开展增长攻势的初期，你应当主要从公司内部收集来自不同部门的想法，而随着时间的推移，你也应考虑在第三方供应商和合作伙伴中集思广益。外部人士往往能够提出非常宝贵的建议，帮助团队打破思维惯性的束缚。比如，有的顾问可能有和同类型公司合作的经验，他们往往了解其他公司有哪些极为成功的做法。邀请客户特别是最为活跃的用户分享他们的观点也可能给你带来很大的启发。他们往往非常乐意提供他们的见解，而且他们对于产品使用的经验可能比你的团队丰富得多。

在GrowthHackers，我们一开始只在增长团队内部收集想法，但是很快发现团队总在做类似的试验。于是我们去询问其他部门同事的意见。起初，我们犯了个错误，没有告诉他们增长杠杆和核心指标是什么，这导致我们收到了很多模糊的回复，比如“你们需要我帮什么忙？”或者“如果我想到什么好点子就联系你们”。但是后来，我们告诉了他们我们的关注点，一时间各种建议便如潮水般涌来。这带来了非常积极的结果，于是我们进一步将收集想法的范围扩大到投资人和咨询顾问，最后又扩大到增长黑客社区里我们十分信任的会员。

一开始，我们通过邮件接收建议，然后再按照正确的格式进行编辑，添加到储备库中。在开发了“Projects”软件之后，我们就给所有收到我们邀约的人开放了权限，让他们直接登录软件提交想法。

事实上，团队测试过的一些最好的点子都是来自公司以外的人士。例如，我们最为活跃的社区会员之一建议我们在网站上设立与知名增长专家对话的问答栏目，这后来成了我们访问量和用户参与增长的重要引擎。再比如，我们的一位顾问跟我们分享了在他的网站上一些效果十分显著的SEO策略，我们采纳了之后发现这些策略极大地提升了我们在谷歌上的排名。而这只是我们从团队外部收集的许多绝佳创意中的两个。

在提交想法之前的最后一个步骤是给想法打分，这可以帮助团队在第三阶段比较不同的试验想法并排定优先顺序。我们将在第三阶段介绍这个评分体系，并说明如何利用它给想法评分并做出选择。

第三阶段：排定优先级

在一个想法提交到团队讨论之前，必须要给它打分。打分能够帮助团队在不同的想法之间进行比较，以确定在什么时间开展哪一项试验。分数应该由提交想法的人给出，在评分之后这一想法才能进入储备库。

在GrowthHackers，肖恩制定了“ICE评分体系”以整理第二阶段形成的各种想法，ICE三个字母分别代表impact（影响力）、confidence（信心）和ease（简易性）。

在提交想法时，提交者应以10分为满分给想法打分，打分根据以下三个标准：想法的潜在影响力、提交者对于想法取得效果的信心以及相应试验开展的简易程度。三项分别打分之后，再相加平均便得到一个想法的综合得分。对储备库里所有的想法进行评分之后，团队就可以根据得分排序，在核心关注领域选择得分最高的想法开始试验。例如，如果增长团队目前关注的是提高客户留存率，那么即使在获客方面的一个想法分数非常高，团队也会将之搁置一边，选择分数稍低一些的关于客户留存的想法。

下面我们以食品连锁商店App为例对其团队提出的想法进行了排序。排序可以在表格或者项目管理软件中进行。如表4–1所示，通过评分，可以清楚地看到哪两个想法是应该最先测试的。当然，综合得分并不一定最终决定想法的优先顺序，团队可能会在增长会议上讨论之后出于某些原因选择分数略低的一个想法。但是，评分是一个很好的起点。

表**4–1** 食品连锁商店想法评分表

想法	影响力	信心	简易性	平均分
增加购物清单功能，提高回购率	4	8	2	4.67
初次下单10美元优惠	7	4	8	6.33
提高50美元以上订单免运费规则的可见度	6	7	6	6.33
改进推荐引擎	4	6	3	4.33

给自己的想法打分不是一件容易的事，因为打分涉及一定的主观性和预测性。但是有了经验之后，你很快就会掌握如何利用数据、之前的试验结果以及行业基准来估算自己想法的价值。此外，随着你看到越来越多的想法被测试并看到这些测试的结果，你对于某个想法的潜在回报的把握也会越来越准确。不过还是有必要先了解一下这三个标准的具体含义及如何对它们进行评估。接下来就详细介绍一下这三个标准。

影响力：　影响力是指某个想法对于促进团队关注的指标的预期提升程度。在食品商店App的案例中，这一指标是每位用户创造的收入。你可能认为只有具有很高影响力的想法才值得提交，但是要记住，团队应同时选择具有潜在高影响力、通常实施起来也更复杂的试验和一些更容易实施但同时也可能产生有意义的结果的试验。团队的目标是筛选尽可能多的高影响力试验，但如果有的试验需要几周甚至更长的时间筹备，那么就应该选择一些相对来说更容易实施的试验填补这段空档，这也是为什么测试的简易性也是ICE评分的标准之一。

信心：　　这个标准衡量的是想法提出者对于想法产生预期影响的信心。对于这个标准的评分不应基于主观臆测，而是要根据某种实证经验，不管是数据分析、行业基准、可查阅的案例研究，还是之前的试验经验。

如果试验是之前的一次成功试验的迭代，那么信心评分应当更高。这是一个不错的做法，增长黑客界通常称之为“双倍下注”（doubling down）。比如一项试验的内容是通过脸谱网上提供免费样品的广告吸引用户跳转到着陆页填写邮箱资料，这个做法为公司提供了很多新的潜在客户的邮箱地址。下一次你可能会尝试通过谷歌等其他渠道推广同一个着陆页。第一次试验时，因为你以为填写注册表可能会使很多人放弃申领样品，所以对于试验的信心值比较低，只打了4分。但是做下一次试验时，由于第一次试验的成功，你可能将信心值提高到8分。信心值很高也可能是因为了解到公司内或公司外的其他团队做过类似的成功试验。

简易性：　　简易性衡量的是进行一项试验所需投入的时间和资源。重新进行界面设计或是改进结账环节购物车的样式都是具有潜在高影响力的想法，但是这样的想法往往不容易落实，可能需要几周甚至几个月的准备时间。简易性得分不仅可以帮助增长团队认清一些不太现实的想法，也可以帮助他们在每一轮增长循环中发现一些“唾手可得”的试验。

在召开团队会议之前，增长负责人应查看各个想法的初始得分，他可能会发现想法提交者没有想到的一些问题。增长负责人可以基于他的过往经验以及其他团队成员的意见给出分数调整建议。但是，团队不应过分纠结分数调整。这个分数只是用来进行优先级的比较，不需要尽善尽美。如果团队成员浪费太多时间争论一项试验的影响力得分，那么增长会议很快就会陷入僵局。团队应把这一分数作为一个重要参考，而不是当作优先级排定的唯一依据。如果团队对于某个分数存疑，增长负责人应依据自己的最佳判断果断做出决定，以引导团队推进工作。

这一评分体系并非万无一失，测试结果也经常与预期不符。有些评分最低的试验结果反而产生了最好的效果。在GrowthHackers，我们曾做过一个简单试验，调整了网页上每周“最佳帖子”简报邮箱登记表的位置。这个登记表原本是在网站主页的底部，因为我们原以为需要给用户时间先浏览我们在首页上主推的最受欢迎的帖子，然后再决定是否登记邮箱地址以接收我们的每周简报。后来摩根提出了一个建议，即把登记

邀请改到页面顶端，把它放在一个更显眼的位置。事实上，他本来并不认为这个调整能带来多大的变化，所以只打了4分。但是我们还是决定测试一下这个想法，这是因为基于工程师团队的反馈，这个试验比较容易开展，我们在简易性一栏给它打了9分。同时摩根有比较大的把握这个调整将能够使用户更容易看到登记邀请从而会在一定程度上增加登记量，于是在信心一栏打了8分。结果非常令人惊讶——登记量增加了7倍，远远超出了我们原本的预期。

讲述这个例子并不是要说明摩根能提出这个点子有多厉害，其实他也提过不少以失败而告终的点子。提出这个案例是为了说明我们对于自己想法的预期并不总是很准确，同时也说明不要轻易抛弃分数较低的想法。

虽然我们倾向于使用ICE评分，但是其他增长黑客也提出了其他评分体系。比如被誉为“转化率优化之父”的布莱恩·埃森伯格就提出了“TIR体系”，即time（时间）、impact（影响力）和resources（资源）。[3] 另外一个体系是“PIE”，即potential（潜力）、importance（重要性）和ease（简易性）。[4] 虽然不同的体系细节上可能存在差异，但是它们的总目标是一致的，即以量化的方式评估试验想法，帮助团队筛选不同试验选择、决定下一个试验内容。

经过评分缩小了选择范围之后，你手里的试验可能仍然超出了接下来一周所能完成的量。有些想法需要更长时间去准备，比如那些需要大量软件开发或设计工作的试验。对于这样的试验应当在咨询试验筹备直接参与人员之后设定一个具体的测试日期。如果筹备工作涉及软件开发，工程师和产品经理就应当为增长团队估算一个时间框架，而如果要测试一个新的获客渠道，市场团队就要负责为增长团队提供一个时间表做参考。

在当周无法启动的试验想法都应储存在储备库中。你可以从中选择一些用于接下来一周的试验，而保留其他想法日后使用。关键是团队应以时间和资源利用的最优化为目标安排他们的工作，专注于增长负责人选定的关注领域中最紧迫的需求。

让我们再回到食品商店App的案例中来看一看如何开展筛选过程。App团队的目标是增加每个用户创造的收入。在收集了一些点子之后，他们决定选择“初次下单优惠”和“把免运费政策信息放在更明显的位置”这两个影响力和简易性评分较高的想法进行测试（见表4–1）。

初次下单优惠试验很可能会交由营销人员负责，而免运费试验则交由产品设计师负责。

假设团队同时决定购物清单试验也值得一试，但由于这一功能的开发比较复杂，增长负责人可能会让产品经理询问产品团队的时间安排。获得了这一信息之后，增长团队就可以考虑设定试验启动时间了。

我们建议团队通过协作来进行试验选择。在增长会议召开前一天，增长负责人应通知团队查看想法储备库并从中选择他们认为最有潜力的想法（不一定只是新提交的想法，可能也包括已经在库里的想法）。这些想法将作为候选在增长会议上讨论，届时团队将共同决定在什么时间启动哪些试验。团队成员可以通过邮件对想法进行提名，或者如果系统允许的话，也可以在储备库中设置突出显示。例如，在GrowthHackers的“Projects”系统中，团队成员可以给想法加星标，加星之后想法就会进入单独的列表中，增长负责人可以查看并在会议上与成员展开讨论。为保证被提名想法的数量在可管理范围内，我们通常限制每个成员每周最多提出三个想法。

这些被提名的想法将会在增长会议上由成员进行讨论，并选出将于下一周启动的试验。我们将在下一部分作详细介绍。

第四阶段：测试

一旦团队选出下一周的试验项目之后，这些试验就会进入我们所谓的“Up Next”（即将开展）列表，如果你们采用手动追踪，那么这个列表可以是一张新的数据表。而如果你们使用项目管理软件，这些试验则会进入系统中的一个特别工作序列或列表。接下来负责试验的成员就要和增长团队的其他成员（或和其他部门的同事）一起筹备并部署试验了。

真正意义上的跨职能合作正是在这时展开。再回到食品购物App的例子中，市场团队成员可能会跟图形设计和邮件营销团队合作设计初次下单优惠信息的图片与营销文案。他们也会和数据分析师一起确定对照组（不参与试验的用户群）和试验组，并保证试验结果可正常追踪。

当一切准备就绪时，增长负责人将向公司所有同事发送试验启动通知，以保证其他负责该产品的团队知晓试验情况。如果在启动某些试验时遭遇障碍，比如工程师忙于其他重要项目，有可能几周内无暇顾及试

验所需代码的编写，那么负责试验的团队成员必须立即通知增长负责人，以便负责人筛选“Up Next”列表中的其他想法来替换暂时无法进行的试验。

每一个试验的运行都意味着另一个试验的落选。因此，对于点子的筛选和测试方式的选择都应当十分慎重。一次糟糕的试验就意味着团队失去了一次宝贵的学习机会，这会放慢团队工作的进度，而错误的数据会误导团队走错方向。因此，必须保证每一次试验都能产生统计上有效的结果。应当制定确保结果可靠的完善的指导规则，同时，团队里的数据分析师应负责将这些规则落实到试验中去。本书不会探讨试验设计的细节，但是我们希望提出以下两个我们认为非常有用的经验法则。

采用99%的置信水平： 很多工具都会自动设定或允许用户自定义试验的置信水平。常用的置信水平为95%和99%。虽然这二者之间4个百分点的差别看起来并不大，但是从统计学的角度来看这会产生显著的差异。95%的置信水平意味着一个“成功”的试验仍然有5%的概率出错。这意味着，每20次看似成功的试验中就可能有一次其实是失败的。而99%的置信水平则意味着100次测试里只有一次是“假阳性”。因此，当你不确定时，就选择99%的置信水平，从而大大降低因为“假阳性”结果而选错试验的风险。

永远以对照组为依据： 当试验明显失败时，团队通常能够在查看数据之后迅速认识到这一点。但当试验结果并不确定时，达成共识就不那么容易了，特别是当需要耗费大量时间和精力确定结果时。没有人希望看到自己辛苦付出的结果却是竹篮打水一场空，所以团队成员可能会让试验运行超出合理时间，寄希望于试验样本的扩大能够改变走势。这样做虽然可以理解，但是当结果不确定时，最好的办法就是坚持试验的最初版本或者对照版本。因为虽然结果不确定，但是增加新的变量可能会导致试验最终的失败，成为一个巨大的潜在风险。可以这么想，把试验当作试验组和对照组之间的比赛，双方打成平手时，胜利就应当属于对照组。[5]

回到第一阶段：分析与学习

对于试验结果的分析应由分析师或具备数据分析能力的增长负责人进行。分析结果应当写进试验总结中，并包括以下内容：

- 试验名称和描述，包括使用的变量和目标客户。例如，试验是针对某个营销渠道还是只针对移动用户，抑或是针对付费用户？
- 试验类型。测试的是产品功能、网页或App某屏上的营销文案的修改还是某个创意，抑或是新的营销策略？
- 受影响的特征。这可能包括试验在网站上或是App中运行位置的截图，或者某个广告牌、电视或电台广告中某个创意的副本。
- 关键指标。通过试验希望改进的指标是什么？
- 试验时间点，包括起止日期，也要说明当天是一周中的哪一天。
- 试验假设与结果，包括最初的ICE得分、样本量、置信水平和统计功效。
- 潜在干扰因素。比如试验运行的季节，或者是否有其他促销活动可能影响了访客行为。
- 结论。

这份总结应通过邮件发送给团队成员，同时附上一份备忘录，简要说明从试验中获得的收获。同时也要将总结保存到储存所有试验总结的数据库中，我们将这个数据库称为“知识库”（knowledge base）。这个知识库可以是共享文件服务器上一个所有成员均可访问的专门文件夹，也可以是公司维客[4]或内网上的一个页面。在GrowthHackers的“Projects”系统中，知识库是软件的一个组成部分，里面还会显示某个试验是成功、失败还是没有确定结论。不论试验报告如何存储，关键是要确保团队能够轻松搜索到所有的试验结果，以便日后查阅并考虑调整变量重做试验的可能。这样做也能保证试验不会重复，这在快节奏试验过程中很容易发生。

除了构建知识库之外，很多团队还会定期在整个公司范围内或给相关部门发送报告，使公司员工及时了解增长进展。根据不同的公司文化和规范，可以采用不同的沟通方式。以下是几个例子。

- 创建“试验成功”邮件发送列表，使接收者定期了解哪些试验取得了成功及试验对公司业务的积极影响。我们在英曼采取了这种做法，列表里有20个人，都是事先表明希望收到通知的同事。有的

公司也会发送关于所有试验结果的邮件，其中也包括失败和结果不确定的试验。

- 对于使用Slack等即时通信软件的团队，可以考虑设立一个频道或是群聊，专门用于分享并讨论试验结果。在英曼，我们在公司的Slack账户中设立了一个频道专门用于分享新启动的试验和最近结束的试验结果，不论结果好坏都会在频道里通知。

- 在公司总览图里发布试验结果。如果公司不使用总览图，那么可以直接打印试验结果并张贴在办公室的公共区域，通过这种低技术含量的办法也能够有效地沟通试验进展。

增长会议

鉴于上述过程主要都是围绕着增长会议开展的，有必要说明一下会议流程。我们建议每周召开一次增长会议，但是有些团队可能会选择每两周召开一次，这取决于它们能够在增长过程上付出的时间和精力。会议的目的是聚焦于成员提名的想法并共同决定试验计划，因此时间绝不应浪费在献计献策、集思广益上，想法应该早在会议之前按照我们前面介绍的过程提出。当然，团队也可以每个月召开一次额外的头脑风暴会。

在GrowthHackers，我们制定了一套召开增长会议的规则，实践证明这套规则十分有效。不同的团队可以根据具体的团队需求调整规则的细节，但是这一套规则总体上适合任何规模、任何类型的团队或企业。

我们每周二召开增长会议，以便将一周中的第一天空出来让团队完成必要的准备工作。每周一，团队成员会检查试验进展，结束能够结束的工作，或者收集数据以备第二天会议使用。增长负责人则会查看前一周的工作，包括以下内容：

- 查看顺利启动的试验数量并将之与团队的目标试验速度进行比较。

- 与数据分析师讨论，了解所有关键指标的最新进展，以便第二天向团队介绍并分发报告。

- 收集所有已完结试验的数据。
- 对前一周的工作与结果进行深入评估，包括总结试验对于增长的积极和消极影响。
- 对这些信息进行汇总，并将会议日程编入文件，在会议之前将这份文件分发给团队成员。有些团队会将这份文件上传到云中，比如Google Docs（谷歌在线办公软件）或Dropbox，还有些团队则使用诸如Google Sites（一个侧重于团队协作的网站编辑工具）、Confluence（一个专业的企业知识管理与协同软件）等软件的内部维客页面或者公司内网。

会议当天，增长团队会抽出一个小时根据以下日程召开会议。增长负责人除应主持会议之外，还应负责保证会议按照日程进行。

15分钟：回顾指标并更新关注领域

增长负责人会回顾北极星指标和其他关键增长指标的最新数据，比如团队关注领域内的短期增长目标的进展，如之前提到的食品商店App团队会在会议上回顾上一周平均每位用户创造的收入、完成购买的用户数等数据。这能够帮助团队了解工作的进展、有哪些行之有效的想法以及有哪些可改进之处。

除此之外，增长负责人也将突出说明以下信息：

主要积极因素：　即指标的提升，这可能是试验带来的效果，也可能是受到团队工作以外因素的影响。例如，在食品商店App中加入了购物清单功能之后回购率上升，或是市场团队进行的App内促销带来了一批新App用户。

主要消极因素：　即指标的下降，团队需要回顾有哪些因素阻碍了增长，比如App用户数量大幅减少，或是购买率下降，抑或是原定的营销计划没有获得预期效果或是被推迟。

增长关注领域：　即团队关注的是用户体验的哪一方面或哪一个增长杠杆、团队是否有短期目标。如果关注领域不变，那么只需要再次确认。而如果关注领域发生变化，比如从获客转向留存或变现，那么会议应就新的关注领域及为何做出这一改变进行讨论。同

时也应讨论为实现这一目标需要设定的短期目标，比如使一定比例的App用户将商品保存到购物清单中。

10分钟：回顾前一周的测试工作

对前一周测试工作的回顾应包括以下内容：

节奏： 前一周启动的试验数以及与团队目标的对比。

前一周的“Up Next”清单中有多少试验没有启动： 对于这一点，会议应就试验推迟的原因进行讨论。

15分钟：从试验分析中获得的主要收获

增长负责人和数据分析师以及具体某一项试验的负责人（比如负责一个新功能开发的产品经理）会回顾已启动试验的初步结果以及已完结试验的完整分析结果。他们会回答成员提出的任何问题、倾听关于进一步分析的建议并汇总团队关于试验的评估及下一步工作的安排。

15分钟：选择下一周期的增长试验

团队会讨论下一轮提名的想法。增长负责人会邀请每一个成员简要介绍一下他们提名的想法，每提名一个想法之后团队会就这个想法的价值展开讨论。讨论的目的是达成共识，但如果出现分歧，应由增长负责人最后拍板。最后选定的试验将分配给不同成员，他们将作为试验负责人负责安排试验的启动。增长负责人将基于每个成员的专长选择最适合的人选负责不同的试验。例如，一个新的产品功能会分配给产品经理负责，而一个新的视频广告则可能分配给营销人员。任何值得开展但无法在一周之内筹备完成的试验将推迟到合适的日期，这一日期的选定则取决于相关团队或部门对于所需筹备时间的反馈。

5分钟：检查增长想法储备库

在这5分钟的时间里，增长负责人会告知团队成员还有多少想法可供考虑或日后启动。如果备选想法的数量有所减少，那么增长负责人应鼓励团队在接下来一周提出更多想法。

增长只有“几周之遥”

增长黑客过程对于增长的提升速度非常之快。有时候，一个点子从产生到成为重要增长驱动力只需要两周左右的时间，这包括花在试验前的数据分析和第一次增长会议上的时间。

例如，在食品商店App的案例中，假设团队选定第一周启动的两个试验都产生了确定性的结果，其中一项试验的结果支持对App做出重大改进，而且这一改进能够立刻实现并落地。假设初次下单的10美元优惠活动使访客转化为初次消费用户的数量增加了15%。基于这一显著成果，团队决定将10美元优惠提供给每一个App新用户，这一决定带来了持续的15%的提升，初次下单用户带来的收入也大幅增加了。

根据这一简单试验取得的成功，团队可能会发现另外一个十分值得测试的想法。例如，团队在回顾试验结果时可能会发现新用户的平均订单金额低于整体平均订单金额。于是团队可能会决定尝试一些旨在提高初次下单金额的办法。比如，他们提出了分级折扣的想法，即初次消费的金额越大，折扣就越高。

增长黑客的一个优点是，即便失败的试验也能在极短的时间内给团队带来重要收获。假设另一项试验以失败告终，即突出显示购物满50美元免运费政策的做法并没有带来销量的增加。团队推测，可能是因为50美元的门槛太高了，于是决定为下一周的日程增加一项新的试验。可能这项新试验仍然没有带来订单量的显著增加，但是如果他们继续试验，他们可能会发现35美元的门槛刚好合适。团队可能只是多花了两周时间就收获了能够极大驱动增长的方法。

截至目前，我们已经解决了数据问题，组建了团队，也了解了增长黑客过程，接下来就该进入本书的实战指导环节了。我们将分别介绍增长的几个主要杠杆——用户获取、激活、留存和变现，分享增长团队可以采用的策略和方法，以激发这几个领域的增长。同时，我们也会讲述更多增长团队的成功案例，看一看它们如何在这些领域发现并取得了巨大的成功。我们仍然会用食品商店App团队的案例一步一步地讲解如何将增长黑客过程付诸实践。

[1] 大十二联盟，即Big 12，是美国中部12所大学组成的体育联盟。——译者注

[2] 碗赛指美国全国大学生体育协会举办的五大碗赛，根据常规赛中各个球队的积分排名选拔优秀球队进入五场碗赛。——译者注

[3] 无聚首进攻，即球队在比赛中完成一次成功的攻势之后，攻守球员轮换，各自商量战术，再各自列阵开球，这种战术可以增加传球和进攻的速度，因而增加得分机会。——译者注

[4] 维客，即wiki，是一种开放的网络超文本系统，可供多人协同创作。——译者注

第二部分
实战

第五章
获客：优化成本，扩大规模

确实，对于任何一家公司来说获取新用户都极为重要。但是，如果获取用户的成本超过了用户所能带来的收益，那就有问题了。但即便这样还是有太多公司掉入靠斥巨资吸引潜在新用户的陷阱中，而且，这种现象似乎愈演愈烈：2010年至今，全美网络广告费翻了一番。[1] 与此同时，至少在美国、加拿大和西欧国家，互联网受众的增速却在减缓，这也就意味着，公司正在（也将继续）花更多的钱去追逐更少的潜在用户。[2]

在肖恩和Dropbox的团队开展用户推荐计划之前，公司每获取一位新用户就会花掉将近400美元，而其专业版App售价仅为99美元。德鲁·休斯顿明智地认识到，这样的成本收益率是不可持续的。但遗憾的是，并不是每家公司都能及时醒悟。主打专业设计师产品的限时抢购网站Fab就是一个惨痛的例子。这家公司曾一度被誉为“设计类产品的亚马逊”，用户增长势如破竹，被视为硅谷新兴独角兽公司。但它存在一个问题：它在广告和获客方面的花费每年高达4 000万美元，占其收入的35%以上。[3] 毋庸讳言，高昂的成本很快让Fab不堪重负，导致这家创业公司的命运急转直下，最后以极低的价格被收购。

这并不是说投入巨资，甚至高达数百万美元的资金来加快获客总是错的。比如一家B2B软件公司也许需要在前期组建一支庞大的销售团队，以便在积累用户方面取得长足进展。又比如在“赢者通吃”的行业，可能出现一家独大的情况（具有网络效应的公司就往往如此，例如领英和WhatsApp），这时，前期投入大量资金以抢占先机并牢牢占据市场主导地位不失为一条妙计。又或者，一家公司与其强劲的竞争对手实力旗鼓相当，比如汽车服务供应商优步和Lyft，这时可能除了花巨资抢占用户以外也别无他法。当然，这一切都有一个共同的前提，那就是公司需要有足够的资金来负担先期费用，并且有切实可行的计划来逐渐收回成本。

每家公司应该在获客方面投入多少资金并没有现成的公式可参照，

这是由公司的具体商业模式、面临的竞争及其发展阶段等诸多变量构成的函数所决定的。例如，资金雄厚的成熟公司明显能够负担成本更高的获客策略，例如电视广告和印刷广告；而资金紧张的创业公司则必须另辟蹊径，采用可能影响力相对有限但成本几乎为零的零打碎敲式的方法。但是话虽如此，尽可能提高获客的成本效益率永远是王道，而且所有公司都应该始终致力于树立良好的口碑，以降低新用户的获取成本。破解增长的过程正可以帮助我们找到成本收益率最高的获客方式，以优化获客手段、驱动增长。

一旦建立起增长团队、确定了关键的增长杠杆并且经过充分测试后认定你的产品“不可或缺”，你就可以开始破解转化漏斗的第一阶段：获客。前面我们曾建议，在实现产品—市场匹配之前不要火力全开采取大规模的获客行动。也就是说，在确定你不仅拥有好的产品，而且这个产品对目标市场有很大吸引力之前，不要贸然行动。（但是对具有网络效应的公司来说，获取用户的行动通常必须与产品开发同步进行。）

扩大获客规模，首先要实现另外两种匹配：（1）语言—市场匹配，也就是你对产品优势的描述打动目标用户的程度；（2）渠道—产品匹配，即你所选择的营销渠道在向目标用户推广产品时的有效程度。

这一章我们将说明如何利用增长黑客过程来实现这些“匹配”，如何通过快节奏测试发现更有效、成本效益更高的方法以接触和吸引目标市场。首先，我们将讨论如何打磨营销语言，使用最有效的方式向用户传达产品价值及特点。然后，我们将探讨如何找到一两种核心渠道以及如何使用这些渠道来实现最优增长。最后，我们将探索如何寻找巧妙的破解增长的手段，通过诸如把推荐计划嵌入产品中这类病毒营销机制来获取用户。

设计打动人心的广告语

语言—市场匹配这一概念是由詹姆斯·柯里尔提出来的（我们在前言中曾介绍过他），它用来衡量描述和推广产品的语言能在多大程度上打动潜在用户，促使他们试用你的产品。它涵盖营销活动所有环节中使用的语言，包括电子邮件、移动推送以及印刷和网络广告等。对基于网络和移动设备的产品而言，它还包括产品本身包含的语言信息，这不仅

指着陆页显示的品牌标语和价值主张，还包括产品的每项功能、每个屏或每个页面的文本信息。这不仅对基于网络的公司很重要，对于所有其他类型的公司同样重要，这是因为如今每个产品都必须在网络上“存在”，而用户接触产品的渠道各不相同，他们打开的第一个页面很有可能并不是你专门为他们设计的欢迎页面。[4]

不管潜在用户通过何种途径发现你的产品——无论是广告、文章、评论或者从他人口中得知——他们看到的第一条文字内容必须迅速传达正确信息。事实上，今天信息传达的速度必须远远超过几年以前。研究表明，人类的平均专注时间（将注意力保持在一条新的网络信息上的时间）现在是8秒，而在2000年是12秒。这也让我们获得了一项“殊荣”：我们的注意力持续时间比金鱼还要短。[5] 要在如此短的时间内给潜在用户留下深刻印象，就必须让他们立刻明白为何你的产品能够让他们受益。这就意味着，你所使用的语言必须直接迎合并且进一步点燃他们的需求和欲望，从而抓住他们的注意力——整个过程必须在8秒甚至更短的时间内完成！只有这样你才能多赢得几秒钟的时间来向他们解释为何应该购买你的产品。换言之，你设计的语言必须非常简洁地传达出产品的核心价值，也就是那个“啊哈时刻”，并且回答每位消费者最关心的简单问题：“你展示的这个产品将如何改善我的生活？”

设计打动人心的产品描述最成功的案例是乔布斯推出第一代iPod时所使用的语言。2001年iPod问世时，市场还是MP3的天下。乔布斯完全可以在他传达的内容中解释为何他的播放器与众不同、性能更加优越，但他没有这样做。他明智地决定不使用任何已经被用来形容MP3播放器及其功能的表述。他只用了一个简单而迷人的句子——“将1 000首歌放在你的口袋里”，就彻底重塑了人们对便携式播放器魅力的认知。他并没有花时间去试图说明他的产品何以在价格和性能方面有别于其他产品。换言之，乔布斯明白iPod的核心价值，也就是它神奇的“啊哈体验”在于能够让你将你的整个音乐库随时随地带在身上，享受绝对流畅的音乐体验。当然，我们并非都是乔布斯这样的营销天才，但只要有正确的测试策略，我们就能不断接近极致！

对于像我们这样的凡夫俗子，要设计出打动人心的语言极其困难。人们对语言的反映是高度感性的，而且在很大程度上是下意识的。同样的话一些人听了会心动，而另一些人却无动于衷，有的甚至觉得刺耳。营销者为想出绝妙的品牌理念和广告文案而寝食难安，但即便是这样，他们最后传达出的信息仍然常常平淡无奇。相比之下，一些家喻户晓的

广告口号，如“It’s the RealThing”和“Just Do It”却给我们留下了深刻的印象。这两个句子如此简单，没有舞文弄墨，语言也没有特别之处，但这样的文字表述有力而且易于记忆。它们为何能如此打动人心？毫无疑问，广告专家和商业学者可以写出长篇大论来阐明各自的答案，但是，可能没有两个人的看法是全然相同的。撰写营销文案并非精准科学，这也是为什么增长黑客方法将科学试验的严谨和精准引入创造过程。也就是说，你不必成为像乔布斯那样的营销大师也能实现语言—市场匹配，增长黑客过程可以帮助你实现这个目标。

快节奏的增长黑客过程之所以能够完美解决这个问题，其中另一个原因是，我们可以轻松针对语言进行A/B测试。利用Optimzely（营销工具）和视觉网站优化器这样的工具就能相对比较容易地替换和测试网站内容，只需在你的网站或者App上加入一小段代码，就能向访问者随机展示不同版本的网页内容，同时衡量并比较用户反应。包括Salesforce营销云和Mailchimp在内的大多数邮件营销系统都能帮你轻松测试邮件的具体内容，例如邮件标题或者行为召唤。此外，像脸谱网和谷歌这样的网络广告平台也能让你试验许多不同版本的广告。所有这些服务都不需要任何的专业技术知识，不过，要是你具备这样的知识，就可以自己设计系统，就像病毒新闻媒体公司Upworthy所做的那样。

Upworthy之所以能够以闪电般的速度迅速成长为最大的媒体网站之一，得益于公司员工坚持为他们发布的每一则故事寻求最佳的语言—市场匹配。他们的天才之处在于，他们总能找到吸引眼球的标题来重新包装网络内容，使之迅速蹿红。这并不是由于Upworthy的编辑们天生充满才华和创造力，而是由于他们不让创造力成为一种偶然——他们通过试验破解创造。他们挑选标题的第一步是让一名员工为每则故事撰写至少25个不同的标题，接下来再由负责人从中挑选出几个他/她最喜欢的标题，最后编辑主任再从中决定哪些可以用于试验。他们的试验方法也再简单不过了，所需的工具仅仅是脸谱网、Bitly（一个为网页内容生成可追溯的链接的免费网站）和一个老式计时器。下面是他们的具体做法。

他们为同一篇故事选出两个最具潜力的标题，并为它们创建各自的Bitly链接。然后，从脸谱网上选出两组粉丝，要求他们来自的城市具有相似的人口学特征和人口数量，例如一组来自明尼阿波利斯，另一组来自密尔沃基，两组分别使用一个之前创建的Bitly链接。接下来工作人员只需要设定好计时器，然后等着统计两个标题各自的点击数和分享数就行了。时间一到，拥有点击数和分享数最多的标题胜出。这样的试验除

了能够极大地促进某篇文章的病毒式传播，还能不断丰富他们收集到的最具吸引力的文字和短语，以供日后使用。正是出于这个原因，Upworthy的创始人埃利·帕里泽指出，“标题的好坏能够决定是1 000人还是100万人阅读”，一切额外的努力都是值得的。[6]

无论你的产品是新闻报道、移动App或是零售网站，你都可以使用同样的方法来优化信息传达。如果你还认为自己需要一个经验丰富的营销团队来为你凭空想出几十个具有病毒传播潜质的品牌理念，那你可能就得三思了。你的增长团队在设计试验文本的时候，可以利用一些渠道来寻找很可能打动人心的文字和词组。其中一个渠道是使用用户在社交网站或者网络评论中用来描述你的产品及其优点的语言；你还可以利用前期产品“不可或缺性”调查中用户留下的评论；你甚至可以直接给用户打电话，简单询问他们如何向自己的朋友或者同事介绍你的产品及其价值，这样往往也能找到非常好的用语和表述；和客户服务团队交流有时也能使你豁然开朗。此外，你还可以查看用户来电记录、浏览论坛和在线产品评论来了解目标用户使用的语言。

从小处着手

只是对语言进行细微的调整经常就能极大地改善获客效果，正因如此，最为高效的试验过程应该能够让你迅速测试许多不同的迭代。看一下Tickle的例子就能明白这一点。这家由詹姆斯·柯里尔于1999年创建的公司通过略微修改其照片分享（社交产品）的语言描述就取得了两大突破。最初，公司网页上将这个服务描述为“在线存储你的照片”的工具。当看到用户反应冷淡时，柯里尔提出了一个假设：用户没有向身边的人推荐这款产品是因为他们不认为一个图片存储库特别值得与人分享。于是，柯里尔和他的团队开始试验稍稍改动描述，将其改为“在线分享你的照片”。实施这个试验几乎没花什么时间，但它的效果不仅立竿见影，而且简直是出人意料。只是改了一个动词，将“存储”改为“分享”，就彻底改变了用户对产品功能及其使用方法的认知。一夜之间人们都开始疯狂地上传和分享照片，仅仅6个月，Tickle就增加了5 300万用户。

这次成功让他们信心倍增，很快这个团队又在一款约会App上完成了同样的壮举。这个App原来的品牌理念是“寻找约会对象”，但增长丝毫不见起色。他们琢磨，也许这次也能通过重新将其定位为社交产品来

激发增长——让它不仅可以帮助用户找对象，还能成为一个用户利用自己的社交网络来为单身朋友牵线搭桥的社交平台。于是，他们把品牌理念改为“帮助他人寻找约会对象”。果不其然，用户开始向自己的朋友发出邀请，甚至向已婚朋友发出邀请，因为已婚人士也可以帮助他们的单身朋友找对象。修改品牌理念8个月之后，这项服务就新增了2 900万用户。[7]

所以，如果你在计划测试第一批增长黑客手段，请先从语言开始，因为这是一切的起点。

广告语不仅可以优化品牌，还可以优化产品

有时，措辞上的改动还会引发其他新的改动，不仅是对文案，还包括对整体品牌理念，甚至是对产品性质的改动。这也是为什么增长黑客团队不仅应该包括营销人员，还应该包括产品开发人员及工程师，并且确保他们之间能够自由共享数据。这是因为在广告或者网页上改动几个词有可能像Tickle那样产生出人意料的结果，但也有可能根本起不了任何作用。如果是这样，就需要深挖原因，去试验一些更有实质性的改动。有可能在这个过程中你会发现需要对产品彻底进行重新定位。但不必担心，许多伟大的产品在成功之前都经历过类似推倒重来的经历。比如宝洁的Febreeze（空气清新剂品牌）。这是一个实实在在具有突破性的良心产品：这种化学混合物能够真正消除异味，而不只是用好闻的气味将异味盖住。所以，当宝洁发布这款产品的时候，它的团队很自然地在产品信息中大肆宣传这一特殊功效，他们使用的一句宣传词是“Febreeze能永久消除衣物中的异味”，[8] 但销量十分疲软。直到宝洁进行市场调查，对忠实客户使用产品的过程进行录像，才发现应该把它重新定位为常规清洁过程中使用的产品之一，可以使清洁的房间散发沁人心脾的芬芳。[9] 于是宝洁在原来的配方中增加了香味，并且开展了大规模广告宣传，在广告中重新进行定位，展示女性享受它带来的芬芳气味的画面，广告词也改成了“让从未有过的清新环绕在你左右”。[10]

Nasty Gal是在美国千禧一代中很火的女性时尚品牌，它的创始人索菲亚·阿莫鲁索曾说过，了解什么样的语言能够引起目标消费者的共鸣不仅为她带来新业务，也帮助她树立品牌形象。她最初创业是在易贝上

出售二手服装，那时她会花几个小时浏览网页，寻找用来形容同款衣服的动人描述。为了获得灵感，她会重复搜索热门词条以了解当下的流行趋势，然后用这些词来定位她的品牌。正如《纽约》（*New York* ）杂志记者莫莉·杨在一篇关于阿莫鲁索成功故事的文章里所讲的那样，“2007年，蝙蝠衫、金银丝面料和格子衬衫十分流行，而2008年，铆钉、建筑风、折纸风引领潮流”。掌握这些流行元素之后她开始去旧衣店淘衣服，买回一大堆二手衣物在易贝上出售。她从此创立了一个独一无二并且永远时髦的品牌，一个能引起80后潮人共鸣的品牌。[11]

阿莫鲁索在她的书《女孩老板》（*Girlboss* ）中回忆道：“每一周我都比上一周行动更快、看得更准，也更加意识到女性需要什么。”通过观察顾客反响，让她很好地意识到，她的品牌应该围绕女性赋权，围绕如何帮助女性树立自我形象以及对自我价值的认知。这正是这个品牌如此独特、发展如此迅速的原因。遗憾的是，这家公司没能维持早期的增长势头，在做了一系列糟糕的商业决策后于2016年底宣告破产。

寻找最优渠道

股市投资专家有一个共识：最好将资金投资到许多不同的公司和产业。但是，你如果想为自己的产品寻找营销和分销渠道（在互联网领域，这两者是一回事），却不能使用这个策略。营销人员通常错误地认为，通过各种不同的渠道同时展开营销活动最有利于增长。但这样做的结果是，资源被铺得太开，让团队无法专注于优化一两个可能最有效的渠道。正如谷歌创始人和CEO拉里·佩奇所说，“有的放矢”效果往往更好。又如贝宝的联合创始人及脸谱网的第一位外部投资人彼得·蒂尔对创业公司的创始人所讲的那样，“很有可能只有一个渠道是最优的。实际上，很多公司的分销渠道没有一个可以正常运作。糟糕的分销——而非产品——是企业失败的最主要因素。如果你的分销渠道中有一个能够正常运作，你就能获得巨大成功。但如果你什么都想试却一个也没做好，那你注定会失败。”[12]

与此同时，太多的公司随波逐流，别人用什么渠道它们就用什么渠道（如谷歌付费广告或者脸谱网广告），却不愿意去尝试可能对它们的产品而言更有效而且成本更低的途径。这也是可以理解的，因为要找到

合适的渠道是一个艰巨的任务，这不仅是因为找到适合某个产品的最优渠道需要进行大量测试，还因为有很多现成的渠道可供选择，而且新的渠道还在源源不断地出现。通过增长黑客过程进行试验可以帮助你相对快速地发现一两个最优渠道，甚至抢先于你的竞争对手找到它们。

缩小渠道范围

你只需两个步骤就可以锁定你的最佳渠道：发现和优化。在发现阶段，增长团队应该广泛试验各种可能的渠道选项，但这并不是说不加选择地乱试一通然后看哪个管用，而是必须对各种渠道进行深入调研，最后选出若干优先项进行试验。我们马上会介绍一种简单却十分有用的方法来帮助你寻找渠道。一旦你找到了一两种高度匹配的渠道，就可以进入第二个阶段：优化。在这一阶段，你应该在扩大规模的同时努力实现渠道成本效益比和影响力的最大化。我们来看一看优化过程是如何进行的。

首先，你必须对所有可以考虑的渠道建立正确的认知。几乎可以肯定的是，一些渠道明显不适合你的产品，可以迅速将它们排除。比如，如果你销售的是企业业务拓展软件，那么在娱乐网站上打广告就毫无意义；相反，你可能需要把精力放在那些直接面向商业人士的渠道上，例如商业新闻杂志。为了避免不断增加的渠道选项变得杂乱无序，贾斯汀·马雷斯、加布里埃尔·温伯格、安德鲁·陈和詹姆斯·柯里尔这些增长专家将主要渠道划分为三个基本类型：病毒/口碑渠道、有机渠道和付费渠道。我们下面编写的一系列选项（它们具有代表性，但并未穷尽所有）正是基于他们的这种分类。

表**5–1** 获客渠道的三种类型

病毒/口碑渠道	有机渠道	付费渠道
社交媒体（例如脸谱网，Pinterest, Snapchat）	搜索引擎优化	线下广告（电视、印刷品、广告牌）
嵌入式微件	公关和演讲	线上广告（谷歌关键字、脸谱网、YouTube）
朋友推荐计划	内容营销	广告联盟
网络视频	应用商店优化	影响者运动
社区参与	免费工具	电台
比赛和礼品	电子邮件营销	重定向
平台整合	社区建设	广告网络
众筹	战略合作伙伴	赞助（微博、博客）
游戏、测试	投稿	本地内容广告
	网站营销	

当然，其中的每种渠道又包含众多具体的策略。例如，GrowthHackers成员普什卡尔·盖克瓦德就为内容营销渠道编写了一个有用的清单，当然，清单内容还在不断增加中。

表**5–2** 内容营销的主要类型

案例分析	使用指南	新闻发布
信息图形	特别报道	文章
PDF 和电子书	网页论坛	评论
视频	PPT 报告	图片和照片

采访	清单	Q/A 网站
Pinterest	Instagram	脸谱网
Snapchat	汤博乐（目前全球最大的轻博客网站）	领英洞察
推特	本地商家排名	播客
有问必答系列	测试	免费工具
Medium（一个轻量级内容发行平台）博文	Buzzfeed	纪念品

因为篇幅有限，所以我们无法一一列举每种渠道包含的所有具体选项并深入细致地讨论每项内容——那需要写很多本书才能说清。不过，前面提到的专家以及其他很多人提供了很多关于所有这些渠道的最佳实践的详细信息，这些信息都可以在网上找到。这里我们只是想强调，深入研究这些选项应该是优先级试验选择过程的第一步。接下来要做的就是从中选出几个可行项来有效地进行试验。具体做法如下。

初步筛选

通常，根据你的商业模式的具体需求就可以轻松地进行初步筛选。例如，如果你向其他公司出售产品（也就是B2B），你通常需要一个销售团队和销售支持团队来拉动增长。你也需要参加展销会，因为在那里销售人员可以接触到潜在客户。你还需要一个可以帮助公司建立专业知识储备系统的内容营销策略。因此，内容营销、贸易展览会和销售团队可能就是接触目标用户最有效的渠道。而电商模式的核心在于吸引尽可能多的潜在消费者来浏览网站，所以搜索广告和搜索引擎优化显然就是关键渠道。而像优步和易贝这样的平台型企业则需兼顾两头，既要有吸引供应商的渠道又要有吸引消费者的渠道。

但这绝不意味着每种类型的公司要将自己严格限定在这些最显而易见的渠道上，尤其是当公司在扩大规模时更不能如此。例如一家处于发展阶段的电子商务公司可能发现，建立社区这种病毒渠道不失为一个很好的增长杠杆。亚马逊收购爱书人社区（Good Reads）就是这样一个例子。像Instagram和Snapchat（色拉布，一款照片分享应用）这样蓬勃发展的社交网站，不仅涉足新的领域，而且还吸引了巨额的风投资金。这样的公司可能会通过投资电视、广播和印刷广告，而不是仅仅依赖病毒机制，来进一步巩固它们在该领域的统治地位。但无论是哪种情况，你必须首先集中精力优化那些对你而言成本效益比最高的渠道。

缩小选择范围的下一步是考虑用户特征及习惯，这就意味着要去发现用户已经表现出来的行为特征，例如他们使用的谷歌搜索类型、购物的网站以及所使用的社交网络。比如，你可以问这样一个问题：你的产品是否能满足用户的需求或者是否能提供他们一直在网上寻找却未能找到的解决方案？如果回答是肯定的，那么那些人经常用来寻求答案的渠道（例如搜索引擎）就是理想的渠道。如果你无法确定是否有很多人正在寻找（或者搜索）你的产品所提供的功能，那就需要用其他的方式建立产品知名度。Dropbox就是如此。它刚成立时，线上文件分享和储存服务还是新事物，所以并没有人在谷歌上搜索Dropbox提供的解决方案，而这也是付费搜索广告效果有限的一个关键原因。但推荐计划解决了这个问题。如果你的目标客户非常钟爱某个和你的产品互补的产品，那么你也可以选择品牌合作或者交叉推广的方式来开展营销。

领英增长与国际业务部负责人阿蒂夫·阿万曾帮助公司将用户人数从1亿提高到4亿多。他制作的这个用户行为类型表可以帮助你进行决策。[13]

表**5–3** 用户行为类型表

用户行为	可以考虑的渠道
人们是否使用搜索引擎来寻找解决方案?	SEO/SEM
现有用户是否通过口口相传的方式和朋友分享你的产品?	病毒渠道或者推荐计划
用户数量增加是否会改善用户体验?	病毒式
你的目标用户是否已经在使用别的平台?	整合与合作
用户是否具有很高的终身价值?	付费获取

一旦你的增长团队根据我们上面介绍的步骤选出了几个可测试的渠道，接下来就应该针对每种渠道提出一系列可用于试验的具体策略，并确定测试的优先顺序。

通过试验找到渠道—产品匹配

Hubspot前增长团队负责人布莱恩·鲍尔弗设计出了一个基于6个要素的简单渠道排序方法。我们建议使用这个方法来确定优先渠道。

- 成本——你预计进行此项试验将花费多少钱？

- 定向——是否容易接触到目标受众？对于试验所触及的人群，你所掌握的信息可以详细到哪一步？
- 控制——在多大程度上可以控制试验？试验一旦开始，还能否进行修改？如果试验不顺利，是否容易终止或者调整试验？
- 时间投入——团队启动试验需要多长时间？比如，拍电视广告的时间投入就比发布脸谱网广告的时间投入长许多。
- 产出时间——试验开始后需要多久才能拿到试验结果？例如，搜索引擎优化试验或者社交媒体广告的产出时间就比电台广告的产出时间要长。
- 规模——试验覆盖的人群规模有多大？例如，电视广告的覆盖范围比话题博客广告就大得多。[14]

鲍尔弗建议从这6个方面给每种渠道按高、中、低三档打分，如表5–4所示。他指出，对于不同的产品或业务，不同渠道在这6个方面的得分可高可低。例如，如果你的搜索引擎营销使用的关键词是热门词，那么你所支付的费用就会更高。这意味着，相比那些还没有形成竞争的新产品，你的产品使用搜索引擎营销渠道的成本得分会更低。如果你的产品面向的是高度网络化的特定人群，比如大学生年龄段的男性，那么对你而言进行病毒传播在定向方面的得分就会很高，相反，如果你的产品针对的是普通大众，那么定向就会比较困难，在这一项上的得分自然就低。

表**5–4** 营销渠道优先化过程

	成本	定向	控制	时间投入	产出时间	规模
搜索引擎营销	高	高	高	低	低	低
搜索引擎优化						
病毒						
销售						

在布莱恩提出的方法的基础上我们为渠道试验建立了一个排序过程。我们按照1到10分给增长团队建议测试的渠道打分，10分为最好，1分为最差（注意：成本越低、投入和产出时间越短得分越高，因为显然低成本和更短的投入和产出时间更理想）。然后我们只需要算出每种渠道的平均分，从高到低进行排序，就可以找出优先渠道。表5–5是我们用来排序的网格。

表**5–5** 试验评分排序表

	成本	定向	控制	时间投入	产出时间	规模	平均得分
搜索引擎优化	7	2	2	4	2	9	5.33
邮件	5	8	8	6	8	8	7.17
社交							
电视							

为了说明如何使用这个方法，让我们回到在前面提到过的食品商店App增长团队的案例，看看他们怎么用这种方法进行排序并确定第一轮试验的渠道。

这家财力雄厚的食品连锁店为了扩大初始用户群开展了猛烈的电台和印刷品广告攻势，结果初始App下载量一举突破10万次。但是，由于初期用户中许多人并不怎么使用App进行购物，所以增长团队将重心从吸引更多潜在消费者转向提高每位用户的消费额。我们假设现在他们已经成功提高了App活跃用户的平均消费额，所以现在他们又把注意力转回到吸引更多的用户上，而这次的目标（也应该一直如此）则是寻找收益更高的渠道。

首先，他们对用户数据进行了另一项分析。当然，他们一直都在监测用户数据，尤其是那些最重要的指标。但一旦团队将重心转移至新的增长杠杆，他们就需要用全新的眼光去分析数据，寻找与新任务相关的新洞察。你可能还记得，此前他们已经发现，公司最忠诚的用户中有很大一部分来源于该连锁店的主网站，现在情况依然如此。所以他们决定

集中精力大力挖掘网站潜力，将其作为一个关键渠道。同时，他们还测试新渠道，把网撒得更广，以吸引那些不经常登录网站的人群，就像他们一开始所做的那样。脸谱网和谷歌广告明显值得一试，于是他们开展调研，了解既有用户群中有多少人使用这些平台以及通过广告可以接触到多少相同类型的用户。他们发现，大多数用户在这两个平台上都相当活跃。于是他们继续深挖数据，通过浏览行业报告寻找基准数据，比如潜在消费者具体在哪些网站上逗留，其他竞争者在谷歌和脸谱网上的广告花费和广告类型，以及它们获得了哪些成功等等。

了解了用户的上网习惯之后，他们提出了一个假设：谷歌关键字可能并不是最佳选择，因为人们并不会在整个网络范围内搜索食品杂货，而是在零售商的网站上搜索。另一方面，脸谱网则可以让他们根据用户的人口学特征和兴趣进行准确定向，而且他们也获得了大量消费者人口学数据。于是他们决定将脸谱网广告纳入优先化网格。

团队决定再进行一些额外的市场调研，一方面在公司网站主页和App上进行问卷调查，收集用户反馈，另一方面采访一些现有顾客。对于访问过网站的顾客，团队想知道他们是否下载了App，如果没有下载是出于什么原因；对于已经开始使用App的顾客，团队想知道怎样可以让他们更愿意向朋友推荐App。通过调研团队了解到，相当数量的网站访问者并不知道App的存在，而那些知道的人更喜欢直接用电脑下单，因此他们认为没有必要使用App。此外，他们还了解到，App用户中有相当一部分人会向朋友推荐这个App，而且如果这可以让他们在下一笔订单享受折扣或者领到购物券的话，他们会更加乐意向朋友推荐。

基于这些调查结果，团队提出了以下增长手段。

有机渠道

- 改善主网站上的App营销。
- 给有会员卡但没有下载App的常客发送邮件，介绍使用App购物的好处。
- 在网站上专门增加一个全幅页面来推广App，只要用户在手机上访问网站该页面就会自动弹出。

付费渠道

- 在脸谱网上投放应用安装广告。

• 在前期成功的电台广告的基础上，再次投放电台广告。

• 通过广告将网站访客重新定向至App下载页，也就是说，只向已经访问过网站的用户投放网络广告。

病毒/口碑渠道

• 利用顾客希望获得额外折扣的心理为现有的App消费者创建一个朋友推荐计划。

那么，先试哪个呢？团队的用户调查表明，所有这些渠道都非常值得一试，而且其中的每种渠道都为许多公司带来过巨大的成功。除此之外，团队成员会特别偏爱自己的想法，这使得客观的排序变得格外困难。不过，这也正好体现出打分体系的可贵。每位提出建议的团队成员都要对自己的方案打分，然后在增长会议上整个团队再参考各个方案的得分来决定先试哪种渠道。分数上的分歧应该由增长负责人来协调。需要重申的是，团队不应该把分数看得太重，它只是一个参考，一个帮助团队进行决策的数据点。

我们假设最后的得分如表5–6所示。

表**5–6** 优先渠道得分表

	成本	定向	控制	时间投入	产出时间	规模	平均分
脸谱网广告	6	9	9	9	9	6	8.0
网站营销	10	10	10	9	9	3	8.5
电台广告	4	7	2	6	2	9	5.0
向会员卡持有者发邮件	10	10	10	7	7	3	7.83
网站访客重新定向	6	9	9	9	9	4	7.7
全页面 App 广告	9	10	5	3	7	3	6.2
朋友推荐计划	5	4	2	3	2	6	3.7

显而易见，有几个选项的分数遥遥领先。要立即实现获客增长，最

佳选择是两种有机渠道：更好地在网站上进行App营销以及向会员卡用户发送邮件告知他们可以下载App；还有两种付费渠道：脸谱网广告和再次提示网站访客下载App的重定向广告。

其他选项呢？团队在增长周例会上讨论分数的时候就推荐计划是否值得测试展开了讨论。用户调查显示，推荐计划可能会相当成功，但它的总分却很低，部分原因是推荐计划要真正实施起来并取得结果需要相对较长的时间。所以团队决定把它放进路线图，8周之后再启动。

电台广告也被放入想法储备库中。它的得分很低，这是因为尽管电台广告在针对特定人群方面具备优势，而且初期的电台广告推广效果显著，但是它无法像脸谱网广告和重定向广告那样对结果进行细致的分析。电台广告成本也相对更高，需要大量的时间投入和前期准备工作。另外，对于全页面App下载广告，团队担心这可能会引起人们的反感，也可能影响他们的搜索引擎排名。但是这个想法的得分又相对较高，所以它在储备库中排在相对靠前的位置。

优化试验

团队在迅速完成第一轮试验后发现，脸谱网广告针对6类受众中的两类特别有效：刚刚成为母亲的女性和两个特定城市中20多岁的年轻人。对于后者，数据显示，年薪75 000美元以上的20多岁年轻人通过广告知道这个App后下载安装的比例特别高，而重定向广告的结果却令人失望。于是增长团队得出了一个结论：他们需要重新考虑重定向策略，同时继续优化脸谱网上的广告营销。他们决定尝试更多的广告，其中一类只针对全美范围内初为人母的女性，另一类则面向全美人口最多的20个城市中年薪在75 000美元以上的20多岁的年轻人。

在有机渠道方面，针对会员卡用户的营销大获成功，收到邮件的用户中有将近4%的人安装了App，而网站上App宣传所产生的结果却耐人寻味：点击量很高，但之后的App下载量却令人失望。于是他们决定优先优化和扩大针对会员卡用户的营销活动，同时测试新的优化策略以更好地激励人们点开广告后下载App。

这个过程帮助他们迅速找到两个极具前景的营销手段，同时为接下

来的试验指明了方向，他们离找到最佳获客渠道又近了一步。

不断进行新的尝试

随着能够接触到用户的渠道越来越多，利用这些渠道来吸引人们购买你的产品的潜在策略也越来越多。增长黑客过程中的想法提出阶段应该源源不断地为你提供新想法，从而最大限度地利用最具潜力的渠道。现有渠道的优化策略总是在不断变化，提供免费在线工具这个新趋势就充分说明了这一点。比如，用户通过Hubspot提供的免费在线工具Website Grader就可以进入一个网址，网页上就会自动显示某个网站的优缺点。诸如此类的新工具（还有无数其他例子）使得企业即便是在博客、白皮书、信息图表和视频教程等这些免费内容充斥网络的今天也能够在众声喧哗中抓住用户的注意力。除了能够帮助企业脱颖而出以外，这些工具还有另一个优点——它们可以保持“常青”，也就是说几乎不需要持久维护就能一直有效地吸引新客户，甚至可以持续很多年。除此之外，还可以尝试一些其他的新策略，比如建立社区，就像我们在GrowthHackers所做的那样。或者在不断出现的新兴热门平台（比如下一个Snapchat）上获得先发优势。

重点是，即使你已经找到了一个可靠的渠道或者一系列奏效的策略，新的选择还在不断涌现，你要做的是不断寻求可用于试验的创新策略。事实上，正是因为有如此多新渠道和新获客策略供你选择，增长黑客方法才显得如此有效甚至高效。这种由数据驱动、经过优先排序、专注于试验的做法可以帮助你在多如牛毛的选项中做出明智的判断，将你宝贵的精力和营销资金真正用在刀刃上。

随着增长的加速，采用新渠道将会变得更加重要。其中一个原因是，任何一种渠道都有自身的局限，达到渠道上限之后就无法再带来足够多的新用户，其价值也会随之降低。你在脸谱网上向同一群受众投放广告达到一定数量后，他们就会将广告屏蔽，让你的点击率一落千丈，成本飙升；你向会员卡用户发送的广告邮件到达一定数量后，他们就会把你的邮件扔进垃圾邮箱中。一旦达到渠道能力的上限，你就需要通过新渠道来实现新的增长。

我们在前面提到过，增长团队应该定期将重心转移到客户漏斗的下

一阶段，也就是从获取转移到激活再转移到留存，我们将很快在下一章讨论激活问题。但在此之前，我们首先要探讨与增长黑客过程密切相关的病毒式获客手段。有时人们甚至错误地认为，增长黑客方法不外乎就是创造可以带来用户的“病毒循环”，比如像推荐计划这样的病毒机制。正如我们在Dropbox的案例中所见，这样的病毒机制可能很强大，但是对于如何创造病毒循环以及它能带来何种增长，还存在许多误解。

所以，在进入下一章讨论如何激活你所建立的用户群之前，我们想先和大家分享有关病毒循环的真相和炒作，介绍不同种类的病毒循环以及如何测试这些循环，以使它们对你而言更加有效。

设计病毒循环

使用病毒循环的增长黑客手段往往能迅速收获成功，比如，Hotmail利用邮件签名栏鼓励收件人进行注册，Dropbox为推荐者提供免费的存储空间，等等。这也许会让人觉得，相比通常的做法，设计出强大的激励措施来鼓励用户在自己的社交网络中分享产品要容易很多。关于病毒循环的一个错误认识是：设计出病毒循环之后就万事大吉了，剩下的交给用户，让他们一传十，十传百，口口相传。但事实并非这般美好。并不是所有的病毒循环都“生而平等”，认识到这一点很重要。对于一些产品而言，创建有效的循环十分容易，贝宝的移动支付App Venmo就是一个例子。一个能够帮助用户转账汇款的产品显然具有先天优势——有谁不愿意马上注册然后收钱呢？但是对于许多其他产品而言，利用奖励措施来鼓励用户发送和接受邀请则困难得多，而且往往只是接近（还不是真正实现）病毒式增长就需要大量的前期试验和后续优化工作。[15] 很遗憾，我们没有一个魔法公式可以套用，但我们可以通过一些方法来找到对我们有用的战略。

我们在第二章中讨论如何打造不可或缺的产品时提到过，如果你的产品没有价值，不能带来“啊哈时刻”，那么任何病毒循环策略都帮不了你。还记得前面我们介绍过的新闻网站Upworthy的例子吗？它非常擅长利用吸引眼球的标题来创造病毒传播，它的成功在很大程度上归功于其团队认识到文章内容与创造病毒性关注同等重要。“我们不介意把人们骗去看他们喜欢的内容，”Upworthy的创始人伊莱·帕里泽说，“如果他们不喜欢，他们就不会分享。病毒传播是在好的包装和好的内容之间取

得平衡。”[16] 我们可以学到的经验是，尽管找到能打动人心的语言非常重要，但是要实现病毒式增长必须提供真正的价值。

关于病毒式增长还存在另一个误解，那就是这个词本身的含义。首先，应区分不同类型的病毒式增长。一种是传统的口碑式病毒（word of mouth），另一种是内置于产品当中用来“捕获”更多用户的病毒机制，这称为原生病毒（instrumented　virality）。一个产品可以通过任意一种类型的病毒来实现增长，而且如前面所讲，一些产品看似主要通过原生病毒来增长，但实际上主要是靠口碑病毒，脸谱网就是一个典型的例子。脸谱网的沙马斯·帕利哈普提雅告诉增长团队，不要一上来就思考如何创造原生病毒，首先要做的是开发出卓越的产品。他说到了一个关键点：当你专注于创造原生病毒时必须遵循产品开发的基本原则——要让分享产品这种体验变得不可或缺，或者至少让这种体验尽可能便捷、舒心。Hotmail的邮件签名就是用户体验的典范：只需要单击鼠标，完成一个非常简单的注册过程就能获得免费邮箱。同样，肖恩与Dropbox的团队下了很大的功夫去完善他们的推荐计划，从欢迎页面的设计到发送和接受邀请，他们让每一个环节都简单而且有趣。他们最终设计出的推荐计划让邀请朋友的过程变得既轻松又愉快。这两个例子中的病毒循环都十分有效，用户不仅参与其中，而且乐在其中，让他们迫不及待地向任何愿意倾听的人推荐这个产品。

另一个有关病毒性增长的常见误解源于增长黑客圈对病毒性产品的定义，即一个产品要真正具备病毒性，那么它的病毒系数（又称K因子）必须超过1。这就意味着，每位注册的新用户要成功将产品介绍给一位或者更多的人。但是，如此高的病毒性几乎不可能实现，而且即使实现了通常也只能维持很短的时间。为了让大家更好地明白这个目标有多么不切实际，我们来简单看看病毒系数是如何计算的。不用紧张，这个公式很简单。[17]

病毒系数（K）=客户发出的邀请数×受邀者中接受邀请的人数比例

假设你有25　000名用户，并且实施了一个推荐计划，25%的用户向别人发出了邀请。平均每人发出5份邀请，平均10%的受邀者接受邀请。这就意味着你获得了3　125位新用户，也就是说病毒循环的第一圈用户数量就增长了12.5%。这种结果对于任何一种营销而言都是巨大的

成功。但这个推荐计划的病毒系数是：5×10%=0.5，远远低于病毒性定义中的1.0。

病毒性增长的定义我们就说到这里。我们想要说明的是，增长团队不是不应该尝试病毒性增长，而是需要更切合实际地评估病毒性潜力。我们鼓励团队尝试创造病毒循环，而且我们还鼓励它们针对每个产品创造若干个病毒循环。但与此同时，团队在内部成员之间以及与管理层进行交流时应该设定并且传达切合实际的期望。

与其担心你的病毒系数（我们已经说过，它并不可靠，而且也不能反映决定病毒式增长的关键因素），不如使用脸谱网前总裁肖恩·帕克设计的简单公式来评估你更可能实现哪种程度的病毒性。肖恩告诉脸谱网的早期员工，任何产品的病毒性都是由三个因素决定的：有效载荷（payload）、转化率（ conversionrate）和频率（ frequency）。它们之间的关系可以通过下面这个简单公式来表示：

病毒性=有效载荷×转化率×频率

有效载荷是指每位用户每次向多少人发送广告（或者链接、微件等）。拿Hotmail来说，大部分用户每次只向一位联系人发送邮件，有少数用户发送小规模的群邮件，只有极少数的人一次性向许多人发送个人邮件。所以Hotmail的邮箱签名注册链接的有效载荷很低。第二个因素是邀请转化率。Hotmail的转化率很高，这是因为当时人们从未听说过免费邮箱，所以对它很感兴趣。最后一个因素是人们收到邀请的频率。对Hotmail来说，它指的是人们发送邮件的频率，这一频率很高，因为大多数邮箱用户非常频繁地给朋友、家人和同事发邮件。所以，即使Hotmail的有效载荷低，但是高转化率和高频率使Hotmail的链接极具病毒性。在创建病毒循环时你的目标就是要优化这三个变量，以创造增长。

当你开始考虑测试哪种病毒循环时，你需要做出几个关键决定。首先，你需要选择发送邀请的方式。对于最好的病毒循环而言，邀请应当是用户使用产品的自然结果。Hotmail便是如此，用户只管发送自己的邮件，无须多做什么，而邀请内置于邮件当中，所以这样的推荐是完全被动的。然而，不给用户添任何麻烦并不总是行得通，通常你需要给用户提供奖励。最佳做法是提供双向奖励，也就是同时给发件人和收件人

提供奖励。如果你的有效载荷本来就高，可能就无须使用非常有吸引力的激励措施来达到目的，因为即使发出邀请的比例很小，叠加效果也会非常显著。但是，如果你的有效载荷低，可能你就需要一个更具吸引力的双向奖励来提高你的转化率和频率。[18]

公司在试图优化病毒循环时往往会掉入一个陷阱：想方设法增加收到推荐的人数，以致用户和收件人对此产生强烈的反感。那些无意间给自己所有的邮箱联系人发送下载App邀请的人就能体会到这会让人多么恼怒。用户体验专家将那些用来骗用户做他们通常不会做的行为的伎俩称作黑暗模式。虽然一些黑暗模式在短期可能奏效，但是从长远来看，用户之后产生的抵制情绪将会最终拖垮增长。这些伎俩带来的负面评价和负面情绪足以摧毁最好的产品——这样的事情并非没有发生过。

挖掘产品的网络效应

最好的循环能够激励用户主动帮助公司吸引更多新用户，因为这样做可以改善他们自己的产品体验，脸谱网或者领英就是这样。因此，具有网络效应的产品在获得病毒式增长方面具有得天独厚的优势：使用产品的人数越多产品体验就越好，所以人们是愿意鼓励其他人加入的。社交网络和即时通信App是最明显的例子，像易贝和Etsy这样将卖家和买家直接联系起来的平台型企业也属于这类，因为使用这些平台的人越多就意味着卖家能够获得更多的潜在顾客，而买家则可以有更大的选择空间。

一些产品本身不具备这样的特质，就比如食品连锁店App。如果你向邻居推荐这个App，这对你自己的用户体验不会产生任何影响。但是，很多公司都拥有一定程度的网络效应潜力，即使这一潜力并不是显而易见，公司也能够并且应该去发掘这方面的潜力。比如Dropbox，用户存储的文件越多就越有可能邀请别人加入Dropbox，以实现合作办公。而用户身边使用Dropbox的人越多，分享文件也会变得更加容易。

这就是为什么下功夫去了解用户如何使用产品、了解如何创造并优化潜在循环对于挖掘由网络效应驱动的病毒式增长至关重要。

Eventbrite正是通过发掘它的网络效应潜力创造了强大的病毒循环。

这家公司是一个活动推广平台，它通过对网站售出的活动门票收取提成来盈利，同时它还非常聪明地通过鼓励购票者和朋友分享他们将要参加的活动来创建一个内置的由社交网络驱动的循环。显然，这样做既可以吸引更多用户又可以增加门票销量，同时购票者也能从中获益，因为更多朋友去参加活动通常会让他们自己的体验更棒（当然这取决于是什么样的朋友）。这个循环也帮助Eventbrite吸引更多的活动主办方，因为这些分享循环可以帮助主办方售出更多门票。实际上，Eventbrite发现，每发送一个分享链接就会为活动主办方带来3.23美元的额外收入。[19]

创造与产品核心价值契合的激励机制

如果用户体验本身并不对用户分享产生激励，那么你可能就需要创造这样的激励措施，通常的做法是提供某种奖励。但关键是，用户完成推荐后得到的奖励不管是什么都必须与产品的核心价值相关。比如，客户向至少三个人推荐食品商店App就会获得商店赠送的花瓶。一些顾客可能会觉得这个奖励很诱人，但也有很多人觉得送花瓶很奇怪，因为这并不符合人们对食品商店的预期。但是，如果这家连锁店当时正在推出鲜花服务，那么显然送花瓶就与它的产品推广是一致的。前面我们讨论过语言—市场匹配和产品—渠道匹配，我们可以把这个称为产品—奖励匹配。

这正是Dropbox推荐计划的天才之处。Dropbox产品的核心是存储并轻松分享文件，所以，更多人使用Dropbox的服务完全符合用户自身的利益，而且获得更多的免费存储空间这种奖励也完全契合产品的核心价值。在这里可以学到的一个经验是：无论你出售的是服务、实物商品或是某种类型的信息或内容，你的激励措施应该尽可能与之紧密契合。

现金奖励也可能有效，但是如果想要获得最佳效果，现金奖励同样应该符合产品的核心价值。Airbnb向邀请者和受邀者各提供25美元的现金奖励，供他们下次在Airbnb上预订房间时使用。这种情况下，使用与产品或者品牌有关的信息传达十分重要。就拿Airbnb来说，它建议用户将Airbnb带给他们的当地生活的独特体验分享给朋友，而不仅仅是直白地提供现金奖励。

同样，食品商店App团队设计的推荐计划为每位使用App的顾客提供10美元的优惠券，供他们下次购物时使用。这似乎是个不错的做法，因为它其实就是一次性的购物折扣。但是，提供现金奖励甚至包括折扣

奖励的缺点是，人们很容易比较奖励的价值和获取奖励需要付出的努力。所以，如果现金奖励力度不够大就很难激励人们采取行动。比较一下给用户10美元的现金奖励与给他们16G的Dropbox免费空间这两种做法。16G的存储空间值多少钱呢？用户很难弄清它的价值，但是感觉上它很值钱。但实际上对于Dropbox来说，提供16G免费空间的额外成本非常低。

让分享邀请成为用户体验的有机组成部分

向用户发出分享邀请必须拿捏好分寸：提示语不能太强势，否则会被看成是过度营销而惹怒顾客，但同时又要确保用户能够看见提示语。把握这个分寸，最好的办法是尽可能地将提示无缝嵌入用户体验中。太多的公司事后才考虑将推荐计划融入产品（这也是为什么产品经理、设计师和工程师都应该加入增长团队，因为这样他们就可以在产品开发初期将这些因素考虑进来），而且将其放到几乎无人问津的网页或视屏上。遗憾的是，能见度低注定了产品永远不会获得足够多的关注以启动病毒循环。更好的做法是将提示嵌入访问频率更高的地方，例如新用户体验或者主屏上。在摩根曾就职的现场演出票务平台ScoreBig，增长团队把推荐计划融入新用户体验之后，用户向朋友发出的邀请数量激增。相比之下，以前用户要在网站主页顶部的一个角落里才能找到一个小小的推荐链接。

你在浏览网站和App时如果稍加留意就能很快发现哪些做法有效而哪些无效。领英用户一加入就能看到自己与哪些人可以建立联系，用户的邮箱联系人也会自动导入，以帮助用户建立关系网。优步在显示你当前乘车信息的屏幕上醒目地宣传鼓励用户邀请朋友加入的奖励措施。仔细观察你会发现，大多数获得口碑式病毒增长的公司都曾费尽周折努力使它们的原生病毒循环既显而易见又充满吸引力，使用户愿意自发地发出邀请。

确保受邀者获得满意的体验

另一个常见的错误是，受邀者回应了邀请而你却没有优化他们获得的体验。例如，还没有告诉受邀者这个网站是做什么的或者他们为什么应该加入就冒失地要求他们创建账户。

对比Airbnb为受邀者打造的绝佳体验就能明白。首先，邀请的内容

包含了邀请者的姓名和照片，还有专门写给受邀者说明奖励措施的一段话（根据本书写就时的情况）：“你的朋友摩根为你在Airbnb上的第一次旅行省去了25美元，Airbnb是最好的旅行方式，一定要感谢你的朋友！”它的行为召唤也很简洁醒目：一个写着“领取奖励”的大按钮。这样做的好处是双重的：受邀者将不仅更乐意回应邀请，他们自己也更愿意发送这样的推荐邀请，因为现在他们知道他们向朋友发送的不是垃圾信息，也不是过于强势的邀请。

试验，试验，试验

记住，大多数“一举成功”的案例都需要大量试验做铺垫，成功的病毒循环也不例外。你在本章读到的那些绝佳策略并非凭空产生，而是大量测试和优化的结果，而且在这个过程中增长团队也会有许多意外发现。在Dropbox，肖恩和他的团队惊讶地发现，如果在分享文件的邀请中突出在线存储空间这项奖励，转化率反而会受到影响！但是如果欢迎页面强调的是这项服务如何促进协作和文件共享，转化率就会飙升。为什么呢？这是因为那些受邀者还没有产生想要获得在线存储空间的欲望，但是能够与邀请者或者任何其他人轻松分享文件这一点却能立刻使他们动心。事后看来这是有道理的，但是，如果Dropbox的增长团队没有进行试验，他们很有可能永远也意识不到这一点。

领英也同样惊讶地发现，相比原来的用户提示语，如果建议用户发送更多邀请——但也不能太多——那么邀请计划的效果会更好。一开始提示语建议用户邀请两个人。但增长团队并没有就此罢休，他们增加了邀请数量并进行测试，结果用户照做了。但当团队将邀请数量增加到6份的时候，用户反应开始变得冷淡。增长团队最终发现，建议用户发出的最优邀请数量是4份。[20]

重点是，很多最出色的增长手段都是无意间发现的。你在本章读到的方法可以帮助你找到这些手段，并且是通过有策略、高效且低成本的方式找到它们。

好了，我们已经探索了如何获取大量新用户，现在让我们详细谈一谈如何确保他们成为活跃用户。

第六章
激活：让潜在用户真正使用你的产品

好不容易吸引来潜在用户之后，接下来又该如何让他们真正使用你的产品，或者，拿增长黑客法中的行话来说，如何激活他们呢？遗憾的是，很多企业在这点上的做法都不对。实际上，98%的网站访问量都未能引发激活，而大部分移动App都在三天之内损失近八成的用户。[1]

提高激活率的核心在于让新用户更快地体验到“啊哈时刻”。感受到产品不可或缺的人越多，忠于产品的用户就越多。增长黑客过程提供了一系列严格的步骤来帮助你寻找阻碍人们获得“啊哈体验”的因素，然后通过测试增长手段来提高激活率。要提高激活率并没有一个现成的公式可以套用，产品不同具体的做法也不同，而且试验想法应该来源于对具体数据的分析。幸运的是，增长黑客过程提供了一套实战指南来帮助你做到这一点。

本章我们将首先介绍每个增长团队在寻找具有最大影响力的激活试验时必须采取的三个关键步骤，然后介绍实现快速增长的公司提高激活的最佳做法。本章最后一节将专门讨论效果最好但又常常被误用的策略：使用触发物，也就是能促使用户重新接触产品的刺激物。我们将详细介绍怎样正确使用触发物这把双刃剑。

绘制通往“啊哈时刻”的路线图

破解激活的第一步是找出通往“啊哈时刻”的所有节点。假设在打造产品不可或缺性的过程中你已经知道是什么让产品获得这个魔力瞬间，下面我们就用食品商店App的例子来为大家演示如何绘制全程节点图。可能你还记得，第三章中团队已经发现App的“啊哈时刻”是当顾客意识到他们可以随时随地轻松快捷地购买食物的那一刻：只要有一点闲暇时间，或者当他们在外奔波、忙于生活时突然想起需要买什么，就可以见缝插针地使用App来进行购买。

下一步，团队需要列出新用户在体验到“啊哈时刻”之前必须完成的所有步骤：他们需要下载App，找到所需商品，将其放入购物车，创建账户并输入自己的姓名、信用卡和配送信息，然后点击购买。要使这种体验真正变得不可或缺，还需要确保他们在家里准时收到购买的所有商品。

读到这里你可能会想，可能导致用户最终放弃购买的因素太多了，比如，他们对App失去了兴趣、因为购买不顺利而退出App、App速度太慢让人失去耐性、用户可能觉得搜索商品太麻烦以及账户创建过程太复杂等等。但是，有一点要记住，在增长黑客法中永远不要想当然地揣测用户行为背后的原因。你应该仔细研究用户行为数据，基于你的观察对用户展开调查，这样才能把精力最高效地集中在测试那些可能具有最大潜在影响力的改变上。即使你觉得自己知道激活的障碍在哪里，真实的情况也有可能令你大吃一惊。

一旦确定了通往“啊哈时刻”的所有步骤，接下来寻找障碍，找到用户逃离原因的第二步就是计算每个步骤的转化率，换言之，要计算整个用户旅程中完成每个步骤的用户比例。

创建转化和流失漏斗报告

测量转化率的最佳途径之一是创建漏斗报告（funnel report），也就是显示抵达用户旅程中每个关键步骤的用户比例（同理，它也显示每个环节的流失率）。下图是Kissmetrics假想的一个最基本的漏斗报告，从中我们可以看出初次访问和注册这两步之间存在着非常普遍的流失现象。

当然，选择哪些步骤来计算用户比例要视具体产品而定。对于这个假想的产品而言，这些步骤包括：初访、注册、激活和付费。如果是其他公司，比如优步，漏斗报告可能会显示下载App、打开App的用户比例，创建新账户的人数，预约车辆以及给司机评分的用户比例等。对于其他公司，这些步骤可能包括邀请朋友、下载白皮书、观看视频或者参观实体店等不同的内容。无论针对什么样的产品，最关键的一点是你应该全程跟踪抵达激活时刻之前用户旅程中的所有关键步骤。



渠道总览	访问网站	注册	激活	付费
渠道：初始值	328 228 (100%)	71 159 (21.6%)	9 748 (3%)	7 184(2.2%)
有机：谷歌	130 636 (100%)	25 898 (20%)	3 427 (3%)	3 136 (2.4%)
直接	95 344 (100%)	18 256 (19.1%)	2 534 (3%)	2 177 (2.3%)
社交：推特	83 581 (100%)	11 630 (14%)	2 113 (3%)	755 (0.9%)
付费：脸谱网	10 542 (100%)	8 527 (81%)	936 (9%)	585 (5.5%)
付费：谷歌关键字	8 125 (100%)	6 848 (84.2%)	738 (9%)	531 (6.5%)

图**6–1** 一个简单的漏斗报告

资料来源：Kissmetrics

除了跟踪关键行为的转化率以外，报告还应该跟踪访客接触产品的途径或渠道，不论这一渠道是谷歌搜索还是关键字，是脸谱网还是推特，是在线横幅广告还是用户推荐等。不同渠道在激活率上的惊人差异能够给你带来重大发现，让你回过头去对按上一章介绍的步骤选出的获客渠道重新进行测试。一旦获得了数据，你就可以找到活跃用户、一开始活跃但逐渐失去兴趣的用户以及从来就没有被激活过的或者“跳出”的用户之间存在的差异。从根本上讲，这份报告详细总结了每种渠道中阻碍用户迈向下一步的因素，因此它可以帮助你提升新用户转化为活跃用户的比例。

我们来看一看食品商店App团队在这个阶段是怎么做的。增长团队中的数据分析师将创建一个漏斗报告，并且分别计算下载和打开App、搜索欲购商品、将商品放入购物车以及创建账户完成购买这几步的用户比例。除此以外，他们还要跟踪另外一些关键步骤，例如商品特价或促销所激活的用户比例，比如之前我们介绍过团队曾试验用户初次下单即可享受10美元优惠这一增长手段。我们假设团队推出了之前被放入开发计划的购物清单功能，而且这个功能已经投入使用两个月。他们还将计算将商品加入购物清单的用户比例以及之后购买清单中商品的用户比例。

通常，只要团队按照第三章列出的步骤确定了指标并且建立了跟踪路径，那么激活漏斗报告就会一目了然。诸如Kissmetrics、MixPanel、谷歌分析和Adobe Omniture SiteCatalyst这样的网站分析工具都能基于具体事件创建漏斗，并且提供各种各样富有创意并且实用的渠道可视化和跟踪工具。有时情况会稍微复杂一些，尤其是当创建激活漏斗牵涉多个数据源的时候。但是，即使要在其他地方寻找数据，数据专家也能找到真正具有挖掘价值的数据源，创建出漏斗报告。（再一次说明了为什么每个增长团队都需要一位数据分析师！）

团队成员分析数据时惊讶地发现，大量App用户将商品放入购物车后没有添加信用卡信息就离开了页面。而且许多用户搜索的商品数量并不多，相比之下，那些下载App后的第一周最活跃的用户第一次访问App就浏览了许多商品。他们还发现，那些使用购物清单功能的用户完成购买的比例很高，而且其中许多人后来都成了回头客。

有了这个数据就能清楚地看出，最大的障碍在于结算体验。所以接下来团队需要试验如何让用户更轻松地结算，或许可以尝试一种新的更加便捷的支付方式。同时，考虑到新增用户的搜索量不高，团队还应该试验怎样鼓励初访者浏览更多商品，例如可以让用户更轻松地在App主屏上搜索商品，或者通过突出显示各种特价商品来让搜索更具吸引力，或者在醒目的位置向用户推荐App上值得探索的内容（比如设置一个“最受欢迎产品”界面）。

所以，有很多改进方法可供团队选择。但是，在他们开始试验之前，还有一个数据挖掘的工作要做：他们必须走到用户当中去开展用户调查和访问，进一步找出数据所揭示的用户行为背后的原因。这将极大帮助团队缩小关注范围，找出最具潜力的增长手段。

肖恩创建的在线问卷调查公司Qualaroo的增长团队通过这种方法找到了提高转化率的增长手段。通过深度分析用户数据，找出免费试用Qualaroo后购买产品的用户和试用后最终没有购买的用户之间存在的差异，我们发现那些最终购买产品的人当中大多数在试用调查问卷时收到了至少50条反馈。因为产品的“啊哈时刻”是从调查问卷中获得对行动有指导意义的用户反馈，所以我们断定50条问卷反馈是一个拐点，超过这个数字，调查问卷的价值就显现出来了。

为了让更多用户体验到“啊哈时刻”，我们做了许多试验来提高新的试用者从每份调查问卷中获得至少50条反馈的概率。我们针对如何选择问卷调查类型从多个方面加强了用户教育，比如编写了新的邮件营销文案，推出视频教程，指导用户针对不同类型的问题选择不同类型的问卷，以及在哪里开展问卷调查等。我们还把向新用户推荐的问卷调查改为那些应用范围更广、回复率更高的问卷，比如净推荐值[1]调查。最后我们交给了负责用户成功购买的团队一个任务，要他们主动联系访客，向他们提供关于问卷发布的建议。所有这些试验使我们在产品成本翻了三倍的情况下仍然大幅提高了用户激活率。

用户调查中的注意事项

你可能有过这种经历：当你在App或者网站上浏览页面或者准备买什么的时候眼前突然跳出一个问卷调查。对增长黑客专家而言这可能是

非常有效的发掘工具，但对于用户来说却很令人厌烦。为了得到最有用的反馈并且确保它不会令人反感，问卷调查必须非常简短且发出时必须满足两个主要条件：（1）用户活动反映出用户的困惑，例如他们在某个页面上停留时间过长，或是离开了App某个屏或者网站某个页面；（2）用户刚刚完成很多人没有完成的步骤，例如创建账户或者点击购买。这两种情况下开展问卷调查可以让我们获得宝贵的洞察，弄清楚用户为何决定完成下一个步骤，或者为何没有这样做。

我们建议最多提一两个问题，既可以是开放式问题也可以是选择题。我们更倾向于开放式提问，因为这样可以避免引导用户按照你的先入之见来回答问卷。让用户畅所欲言往往能带来意想不到的结果。比如，也许食品商店App团队认为顾客没有结算明显是因为支付方式过于复杂。但是，问卷调查结果可能显示更主要的原因是用户不确定自己是否需要承担运费，或者可能是他们忘了可以让他们享受首次购物折扣的优惠码。这样的定性信息是无法单靠硬数据获得的，这也是为什么开展用户问卷调查是整个过程中的重要一环。

如果你有用户的联系方式，就可以通过邮件或者电话这种直接的交流方式询问他们这些问题。

对于那些浏览后就“跳出”、没有留下任何联系方式的用户，你可以设计出只有当用户的浏览行为暗示他们即将离开页面或界面时才跳出的调查问卷（诸如BounceExchange、Qualaroo、Qualtrics这样的网上调查公司都可以提供此类工具）。你一定会惊讶地发现，很多人都愿意在离开前停下来回答你的问题（问卷越简洁回应率也会越高）。这种情况下，你需要询问用户为何不迈入下一步。提问可以包括：

- 在这个环节有没有什么因素阻碍你注册？
- 你是出于什么顾虑而没有完成订单？
- 你今天没有购买任何商品是什么原因？
- 你需要知道什么样的信息才会放心地注册？

要想知道用户为何会在某个节点放弃购买，最有用的回答往往来自那些没有放弃购买的用户。这看似有违直觉，却是事实。例如，要弄清为何这么多人在访问商店App之后没有下单，增长团队应该调查那些刚

刚完成购买的用户。毕竟，这些成功下单的用户同样遇到了令其他顾客却步的障碍，而且他们还可能道出当别人离开时他们为何仍然选择继续购买。因此，App团队可以在订单确认页面显示一个简短的问卷调查，询问顾客“哪个因素让你差点放弃购买？”我们发现，用户对于“哪个因素”这个问题的反应率极高，有一些回答甚至让人瞠目结舌。当然，你所提的问题需要根据你询问的流失节点而定。还可以提一些其他的问题：

- 你希望在这个页面找到什么？
- 此页面是否包含你想找的信息？
- 今天你访问我们的网站/App是出于什么原因？
- 今天是什么促使你下单？
- 我似乎应该能够在这个页面上……（做什么）
- 我们的结算流程还有哪些地方有待提高？

一旦团队完成这些工作，他们手中就既有数据又有用户反馈，此时就可以开始评估第一轮试验想法了。我们假设他们决定优先进行两个试验。因为问卷调查结果显示，用户没有购买就离开通常是因为他们记不住优惠码，所以团队应该尝试将用户首次购物的优惠码自动添加到结算页面。这个改变不仅可能优化结果，而且还比完全重新设计App购物车更快更省钱。

此外，数据显示，那些将商品加入新购物清单的用户中有许多人最后都完成了购买。这让团队决定测试在用户安装App后在App主屏醒目的位置推广购物清单功能。

完成这些改变后激活率开始上升。但是团队可能还需要针对每个想法进行多个试验才能优化激活。一定要记住，增长黑客法中永远没有一劳永逸的灵丹妙药，看起来绝妙的想法也有可能失败。

坚持到底终将获得回报

为了说明这个过程中你会有怎样出人意料的发现，我们来仔细看一看Hubspot的增长团队为提高新产品Sidekick的使用率而进行的一系列试验。Sidekick可以帮助销售人员跟踪监测邮件推广的效果，当时这个产品正在经历所有刚上市的新产品都面临的问题：口碑营销实现了很高的有机获客，但激活率却依然低迷。为了弄清楚原因，Sidekick团队首先深入分析数据，寻找试用后一直使用产品的用户与安装Sidekick后一次也没用过的用户之间存在的差异。

首先，他们将用户按照相同特征进行分类。他们首先考虑的是普遍存在的差异，比如按照谷歌、脸谱网这些不同流量源[2]来分类。然后按照用户的职业、发送邮件的类型、使用Sidekick的目的，比如是进行销售勘探[3]、公关宣传还是出于其他目的，以及用户使用的邮件服务商（例如是Gmail还是Outlook）等因素来进一步分类。他们发现，那些用工作邮箱注册的用户相比使用个人邮箱注册的用户激活率更高。因此，他们做的第一步就是测试让人们使用工作邮箱而非个人邮箱注册。（我们在Qualaroo也有同样的发现，所以我们在注册表中通过语言引导用户使用工作邮箱，如果他们的邮件是以@gmail.com或者@hotmail.com结尾的话就无法完成注册。）

他们还有另一个发现：那些没有成为活跃用户的人当中大部分在安装完应用后发出的邮件数不超过一封。为了探明原因，团队开始从弃用产品的用户那里收集反馈意见。他们拿到结果时着实吃了一惊，因为用户之所以弃用是因为他们不知道如何使用产品。过去团队一直确信他们的App简单易懂、操作方便，一旦安装，Sidekick马上就能在后台运行。但数据显示完全不是那么一回事儿。因此团队得出结论，应该就教育用户的方法进行试验，帮助他们学会使用这个邮件跟踪功能。

团队尝试在访客完成安装后进入的着陆页上增加不同类型的使用说明，并且就通过视频向用户展示如何使用产品的做法进行测试，还向访客展示了一份在使用这个产品时会收到的显示已发送邮件状态的报告样本。但结果令他们很失望，没有一种试验最终提高了激活率。团队一共进行了11项试验，但问题依然没有得到解决。这时，备感困惑的团队决定退回去重新分析数据。也许用户教育不是症结所在，问题的关键可能在于如何让用户更快地体验到“啊哈时刻”。如果安装完成后不跳转到着陆页，而是出现一条信息告诉用户已经完成安装可以开始发送邮件，效果又会怎样呢？这一次试验成功了。这条信息似乎就是用户最需要的触发物，促使他们开始使用App，这个App的实用性很快就会令他们着

迷。所以增长团队就增加了这条信息，激活率随之大幅提高。

但团队并没有就此罢休。他们接着又进行了68个不同的试验，其中一些有成效，一些没有，但许多试验给他们带来不少意外的发现。所有这些都给了他们灵感和启发，最终激活率大幅上升。这就是一个正确运用增长黑客法的完美例子。[2]

我们可以从这里学到的关键一点是：你无法预知哪些试验最有效。你所能做的只是保持灵敏并且靠数据说话：根据你的发现不断调整试验，而且如果试验不像之前假设的那样有效，那就得随时准备做出调整并尝试其他方法。

尽管肯定存在一套提高激活率的最佳做法，而且我们接下来也会介绍，但是不能把它们当作必须遵守的操作规则，只能把它们看作范例和试验的灵感源泉。记住，每个产品都不一样。如果仅仅关注具有共性的问题而没有找到你的特定用户群面临的激活障碍，那么你将永远不会成功。

最根本的一点是：没有捷径。但是，如果按照前面介绍过的三个步骤来操作，那么你就能迅速发现可以显著提高产品激活率的思路和洞察。我们再来回顾一下这些步骤：明确让用户体验到“啊哈时刻”所需的所有步骤；创建一个显示每个步骤转化率的漏斗报告并按照访问渠道对用户进行分类；对那些在流失率很高的环节依然继续使用产品的用户以及弃用产品的用户进行问卷调查和采访，找出流失原因。你可以基于这些信息设计出新的、具有很强针对性并且效果显著的试验，以改善激活。

下面我们来看一看最常见的激活障碍，以及如何设计增长试验来避免这些障碍。

消除用户体验中的摩擦

在用户体验设计中，摩擦（friction）是指阻碍人们完成他们想完成的行动的令人心烦的障碍。比如，你正在读文章的时候眼前突然跳出一则广告，或者验证码中的字母过度扭曲，迫使你反复输入好几遍才成功

提交表格。对于实物产品而言，比如咖啡机，摩擦可能是设置自动冲煮时间的程序复杂到令顾客抓狂。摩擦让人厌烦，这一点我们都深有体会。但需要小心的是，我们很容易注意到自己使用的产品的摩擦，但往往看不到自己参与开发或者参与营销的产品的摩擦。这可能是因为我们太了解产品的工作原理，所以我们的大脑根本想不到那些阻碍。当设计师看到用户磕磕绊绊地使用自己设计的产品时，才惊讶地发现用户使用产品时竟然遇到那么大的困难。我们将大量注意力放在如何消除在线产品的用户体验中的摩擦，但其实摩擦无处不在。它可能是电商平台上要求用户先创建账户再购买商品的结算页面，也可能是要你对从未用过的App进行打分或评价的弹出式广告，还有可能是无法识别加拿大字母加数字邮编[4]的美国邮编输入框。

每遇到一个令人心烦的障碍用户都会想："这值得吗？"如果产品价值不是足够清晰、吸引力足够大，那么哪怕很小的麻烦也会赶走用户，而且常常是永远将他们赶走。

肖恩设计了一个简单的公式来帮助人们时刻记住不断减少摩擦的重要性：

欲望–摩擦=转化

如公式所示，访者越想得到产品，他们就越愿意克服更多的摩擦。这就是为何产品的早期用户对于新产品或者羽翼未丰的产品而言简直就是天使，因为当产品还存在严重瑕疵时，这些用户愿意使用产品，甚至不惜为此付费。摩根有一个令人羡慕的Gmail邮箱地址，这是因为当Gmail还处在试用阶段时，他为了得到想要的Gmail邮箱地址竟然到易贝上去购买Gmail可遇而不可求的邀请码。欲望如此强烈的用户（这也可被当成一种疯狂）愿意忍受各种问题和麻烦带来的不便，但其他人却不会。

为了优化激活，你既可以增强用户欲望也可以降低他们遇到的摩擦。不过，让产品更加完美通常比发现和消除摩擦更困难。换句话说，消除摩擦是垂得更低的果实，这也是为何许多最成功的增长团队在这个方面下了很大功夫。

你可以把漏斗转化报告看作寻找用户旅程中摩擦源的路线图。有时

只需要找到流失严重的节点就能发现应该首先消除或者重新设计哪些障碍点，并设计出相应试验，常见的例子包括下载缓慢以及购物车故障等等。但是，也许最大的摩擦点就是整个用户旅程的起点——新用户体验。

优化新用户体验

设计并优化新用户体验，首要原则是将其视为用户与产品的一次独一无二的邂逅。 新用户体验应该被当成一个独立的产品。也就是说，你需要设计一种独特的体验来吸引用户一直使用产品并看到产品带来的价值。创造独立的体验意味着在网络产品本身或者非网络产品的公司或品牌网站上创建一系列独立的页面。这样做的一大好处是可以使增长团队更容易地试验新用户体验，因为这样他们就不用担心试验干扰到现有用户的使用体验。

第二个原则，新用户体验的第一个着陆页必须完成三个根本任务：传达相关性，展示产品价值和提供明确的行为召唤。 布莱恩·埃森伯格（Bryan Eisenberg）被誉为转化率优化教父，他将这三个要素称为“转化三位一体”（conversion trinity）。相关性是指网页与访客目的和欲望之间的匹配度：“这是他们想要的吗？”展示产品价值是指迅速并且简洁地回答访客的疑惑：“我可以从中得到什么？”最后，行为召唤为访客提供一个极富吸引力的下一步行动。所有这些都是企业应该自然而然就能想到的，但遗憾的是，大多数着陆页要么没有这些要素，要么要素不完整。

优化页面通常需要进行许多语言方面的试验。和前面一样，这不仅包括试验品牌标语和行为召唤，还包括为图片所配的文字信息以及出现在网页分区或者某些角落的文字表述。和文字表述同样重要的还有页面的美感。所以你需要测试文字和图片大小、位置以及比例。测试页面简化、文字和（或）图片的删减也同样重要，有时则需要增加一些解释性的文字和（或）图片。

简而言之，应该对新用户体验的所有要素仔细进行问题排查。在这一方面，有两大策略经实践证明可以十分有效地消除摩擦并且广泛适用于各种业务和产品。

单点登录

简化注册过程是试验的关键内容之一，因为通常情况下减少人们必须提供的个人信息可以大幅提高注册量。现在脸谱网、推特、领英、谷歌等公司已经为网络和移动开发商提供了简单的登录应用，用户可以通过已有账号进行注册，这个功能被称为单点登录（single sign-on）或者社交账号登录(social sign-on)。它在降低注册过程中的摩擦方面堪称规则颠覆者：只需点击鼠标就能创建新账户。这可以极大改善转化，对移动设备更是如此，毕竟在移动设备上录入数据更麻烦。

尽管使用单点登录的通常是消费品公司，但它同样适用于B2B企业，数据分析公司Kissmetrics对此就深有体会。这家公司的增长团队曾试验将“用你的谷歌账号登录”作为公司主页上唯一一个行为召唤，没有输入邮箱账号和密码的选项，只能与谷歌账号绑定，除此之外别无他法。按Kissmetrics联合创始人尼尔·帕特尔的说法，他们的注册量几乎在一夜之间飙升了59.4%。[3] 但我们在前面也提醒过大家，对产品A有效的方法并不一定适合产品B。所以，虽然这样的改变很诱人，但首先必须对它进行测试。在英曼，摩根的团队测试取消单点登录后转化率提高了24.8%。所以并不存在一招鲜的增长手段。

翻转漏斗

要减少阻碍用户迅速体验“啊哈时刻”的摩擦，最大胆的做法是翻转漏斗（flip the funnel）。也就是说，在邀请访客注册之前先让他们体验产品带来的乐趣。HelloBar（免费网站置顶通知工具）就利用这个策略极大地提升了激活率。利用HelloBar，网络营销团队可以轻松向网站访问者展示重要的即时信息。他们先让用户编写好HelloBar信息，等到一切就绪，也就是用户已经花时间创建好第一条个性化信息之后，公司才邀请用户注册。这将激活率提升了52.11%。[4]

同样，在线支付公司Stripe先给用户提供一小段代码，使他们可以马上使用产品，等到发生真正的资金交易时才要求用户提供账户细节。这使更多潜在用户在决定创建账户之前能够试用产品并体验到“啊哈时刻”。这个方法对于非网络产品同样奏效。时尚眼镜品牌Warby Parker会在顾客购买前给他们寄去五副镜框，让他们选出自己喜欢的款式，最后才让顾客决定买哪一副。这些公司都翻转了典型漏斗中的一些关键节点，从而成功地消除了摩擦。

优化与阻力的角力

通常，在提升新用户激活率时你可能需要靠增加阻力来引导用户进入后续环节。一方面要引导用户完成整个过程并最终实现激活，另一方面又不能给用户带来过多负担，令他们望而却步。Airbnb就通过一系列试验实现了这二者间的微妙平衡。通过分析数据Airbnb发现，绝大多数注册用户都是在最后一刻也就是马上就要预订房间时才完成注册。Airbnb团队希望将激活时间提前到用户浏览房间时，这样他们就可以了解用户最感兴趣的地点和房间类型，之后用户想要预订房间时团队就可以更好地根据用户需求和喜好有针对性地向他们展示房屋特征，从而提高预订率以及用户对Airbnb的整体满意度。

团队首先尝试了一个轻量级甚至是有些粗糙的试验（记住，在对试验进行优先排序时，从小处着手一定不会错！），他们在网站底部增加了一个醒目的长条说明注册的好处。如果访客对这个行为召唤无动于衷，他会在下一个页面乃至下下个页面看到新的注册提示。

第一个试验的结果非常耐人寻味：注册率明显上升，但预订率却下降了。提示似乎阻碍了一些人继续搜索和预订。团队深入分析数据后发现，增加的注册量带来了许多有价值的回报，比如用户向潜在新用户发出了更多邀请以及新用户将更多房间放进心愿单，这让团队更加了解用户的偏好。接下来团队决定试验减小提示信息造成的摩擦，以同时获得更多的注册和更多的预订。

他们专注于优化提示语的显示方式，包括提示的设计和出现的频率。在其中的一次试验中，团队将注册提示出现的频率从每个页面出现一次降低到每5个页面出现一次。改变提示频率后，之前上升的注册率降低了4个百分点，但提示对预订产生的负面影响完全消失了。团队还尝试给行为召唤配上更多文字信息以鼓励用户注册，包括插入对入住很满意的用户的评论以及一些说明注册价值的文字。结果十分出人意料，他们发现，增加文字说明竟然损害了注册率。他们分析这是因为文字干扰了用户，使他们分心。[5] 这是一种更为微妙的阻力类型。这类阻力并不会使用户感到反感，却阻止用户或访客完成你希望他们完成的行为。你只能通过试验来发现是否存在这种摩擦以及它会对激活产生怎样的影响。

Airbnb团队进行了更多优化注册体验方面的试验。他们对注册提示的所有元素设计都进行了试验，比如主页上注册条的颜色和注册表格中的按钮风格，最终他们找到了既能提高公司整体注册率又可以改善其他重要指标的理想增长手段。

积极的摩擦

优化激活中最看似矛盾的一点是，并非所有的摩擦都带来负面影响。不给任何背景或线索，直接以最快的速度将人们扔向产品并不总是最佳做法。有时，你需要设置一些积极的摩擦（positive fiction）。创造积极摩擦是一种微妙的艺术，你要把可控的，最好是令人着迷的环节放到访客面前，帮助他们明白产品价值，让他们带着更大的可预测性去体验“啊哈时刻”。电脑游戏开发者将这种方法发挥到了极致。让用户迷上新游戏特别困难，因为首先必须向他们介绍游戏规则（毕竟如果用户不知道怎样在游戏中获胜就永远体验不到“啊哈时刻”，也就体验不到游戏带来的乐趣）。很多游戏的玩法和战术都相当复杂。为了解决这个问题，游戏开发者从心理学研究中寻找灵感，设计出十分吸引人的游戏说明。

游戏开发者利用的关键研究之一来自心理学家罗伯特·西奥迪尼的商业经典著作《影响力：说服心理学》（*Influence: The Psychology of Persuasion* ）。书中提到，许多研究都表明，一旦人们采取行动，无论是多小的行动，只要不是太难，人们就会更倾向于未来继续采取行动。他对此的解释是，最初采取行动时人们在心理上做出了承诺，而且不管承诺的难度发生怎样的变化，人们倾向于在做出承诺之后通过后续行动来恪守承诺。游戏设计者精明地意识到，与其给用户提供游戏说明，不如先让他们做出承诺。他们需要通过一些简单的小步骤让用户开始游戏，让他们明白怎么玩并玩起来。

游戏开发者还借鉴了心理学上许多其他强大的发现。一个是心理学上确立已久的原则：通过提供奖励可以训练人们条件反射式地做出某种行为；另一个是利用人们处在心流（flow）状态时感到的巨大满足感，这是心理学家米哈里·齐克森米哈里提出的理论。他指出，当人们面临的挑战难度刚刚好——没有困难到令人感到沮丧，但又没有简单到令人觉得无聊——这时人们就处在心流的状态。处在心流状态的人十分专

注，他们可以忘掉时间的存在。比如，他们会一连三个小时作画、写文章或者进行App编程而感觉不到时间的流逝。当他们无意间抬头才吃惊地发现时间已经过去了那么久。如果你身边有爱玩游戏的人对你说过“再让我玩十分钟！”然后过去了无数个十分钟，你就会知道游戏玩家是多么容易进入心流状态。

游戏设计者在创造新用户体验时借鉴了这个智慧的洞见：先让玩家挑战一些能够被迅速攻克的简单任务，每过一关就给他们奖励，以此来让他们熟悉游戏规则和环境，慢慢使他们沉迷其中。设计者通过精心设计不断提高游戏难度和奖励力度（他们在两个方面都做了大量试验），让用户对游戏着迷，从而进入心流状态。这种方法不仅适用于电脑游戏，许多其他类型的在线产品的设计者在设计新用户体验时也采用了相同的策略，从而大幅提升了激活率。他们通过为用户量身打造一系列行动向用户展示如何使用产品并向采取行动的用户提供奖励。比如当脸谱网提示新用户填写个人档案、上传照片并填写个人信息时，他们不仅是在收集对分析和广告销售很有价值的用户数据，而且他们也在让用户做出承诺。（既然我已经花了这么多的时间挑选照片编辑自己的信息，那我还是继续用下去吧。）任何曾经花几个小时完善自己的脸谱网个人资料的人都知道，这个过程能够让你完全沉浸在令你感到心满意足的心流状态。这个过程中，脸谱网让人们更加接近“啊哈时刻”，因为这个网站的核心价值在于帮助人们寻找朋友——这只能在每个人都完善自己的资料的前提下才能实现。

人们放入产品的个人信息越多，他们对产品的忠诚度就会越高，这被称为储值（stored value）。就像把钱放进保险箱一样，将个人信息放进服务中会立刻让用户感到一种“所有权”，这让他们愿意继续增加并保有那个价值。所以尽管填写信息的提示可能是一个摩擦源，但如果操作得当——用奖励的方式通过行动逐渐提高用户承诺——摩擦也可以成为激活与增长的催化剂。

创造学习流

尽管新用户体验会有很多摩擦，但同时它也带来了很多机遇，这是因为人们初次接触产品时也是他们最想弄明白如何使用产品的时候。我们前面提到过的推特前增长负责人乔西·埃尔曼是这样描述新用户体验的：“这是属于你的时刻。现在用户对产品的关注比任何时候都要多，把握这个时机告诉用户产品真正的价值，真正帮助他们通过一种有意义

的方式了解产品。”埃尔曼的团队设计出了他称为“学习流”（the learn flow）的方法来帮助推特把握这一时刻。根据埃尔曼的定义，学习流不仅可以促使人们注册，还能有效教育新用户，使他们了解产品优势、价值及使用方法。

这种新用户体验设计利用了新用户在初次使用产品时给予你的大量关注和耐心，它能确保用户在体验结束时就可以被激活。对于推特来说，这不仅关系到创建新账户，而且还关系到从一开始就向用户展示推特的价值。它的团队设计出一个学习流来向用户展示推特时间线，向他们推荐可关注的话题类别（例如时尚、体育和新闻），鼓励他们关注名人，最后完善他们的个人资料。学习流结束时，用户不仅完成了注册并创建了自己的个性化档案，而且他们的首页显示都是他们感兴趣的新闻。如此一来，推特成功让用户第一次访问就决定使用这个服务、体验到它的“啊哈时刻”并且建立储存价值，真是一石数鸟！[6]

当然，因为推特的服务非常新颖，所以它需要用户养成新习惯。因此，教育用户，让他们认识到关注其他人的价值以及如何使用推特显得非常有必要。其他产品可能就不需要做这样的说明。例如，对于电商网站来说，人们通常希望尽可能快地开始浏览商品，而且大多数人往往十分清楚自己要买什么，所以，任何试图让用户按照你设计的流程去使用网站的做法都会引起用户反感。但对于另外一些产品来说，判断是否需要占用用户时间，让他们完成一系列规定的步骤就没那么容易了。这是因为尽管用户大概了解产品的使用方法，但是，从用户那里获取更多信息并向他们展示对用户个人有意义的产品功能可以让用户更深刻地体会到产品价值。当然，做出正确的判断离不开试验。Pinterest就是一个很好的例子。

正如推特必须教育用户什么是“推文”（tweet）以及如何“发推文”（tweeting），Pinterest则需要向用户介绍“钉”（Pin）这个全新的概念并向他们展示如何创建钉。Pinterest的增长团队在教育新用户方面下足了功夫：他们通过三个移动学习流界面向用户展示如何发现“钉住”的内容，如何增加自己的钉，以及如何创建钉板（用户创建的用来存储和分享钉的收藏夹）。浏览完这三个界面后，Pinterest会向新用户发送最受欢迎的内容，之后用户就可以开始独立使用这个服务。

不管以什么标准来看这都是十分不错的新用户体验。但他们接下来的做法堪称增长黑客法中的典范，团队决定继续开展试验，进一步优化激活。他们意识到，最受欢迎的内容对某位具体的用户来说并不总是特

别有意义，于是他们决定在移动App上测试一种更加个性化的新用户体验。现在，用户最开始只会看到一个页面，要求他们在上面选出自己感兴趣并且愿意关注的五个话题，例如露营、婚礼、驾驶运动和家装等。用户做出选择后，App将跳转到仅由用户所选话题内容构成的信息源，在那儿用户可以练习钉图和保存图片。这个改变将激活率提高了20%，这无疑是一个巨大的成功。[7]

如果你决定引入一些积极摩擦，还有两种实践证明十分有效的策略：问卷调查和新用户体验游戏化。

问卷调查是一门艺术

杰出的增长黑客专家尼尔·帕特尔指出，在欢迎用户的同时向他们提一些问题是一种十分有效的做法。所提的问题应该明确围绕如何更好地服务用户，这就像是一份迷你问卷。帕特尔举了一个极为成功的案例：在线高尔夫零售商Revolution Golf要求用户在注册时填写一份问卷调查，事实证明，这对改善激活非常关键，从而帮助公司年收入突破了2000万美元。问卷涉及的问题包括访客性别、年龄、平均开球距离、18洞的平均得分以及挥杆动作存在的最大问题。帕特尔又在自己的HelloBar上测试类似的问卷调查，最终将销售线索数量提高了281%。[8]

询问用户有哪些兴趣或者他们希望解决哪些问题可以立即创造一种承诺，因为用户需要花时间回答这些问题。同时，用户与你和你的产品之间也建立起了更深层次的关系。这让用户知道，你对他们个人很感兴趣，你愿意尽你所能为他们提供最好的服务。就像Pinterest通过展示让用户感兴趣的钉来引导用户一样，Revolution Golf的问卷调查也让用户在初次使用产品时就获得个性化体验。

如果能让用户清楚认识到产品满足他们的个性化需求和愿望符合他们的自身利益，那么这个策略的效果会更好。在一个人们越来越惧怕大数据的时代（有人说它是“老大哥”），个性化并非总是优势。例如，谷歌从用户搜索历史中收集大量的用户个人信息，然后通过一个复杂的算法实现个性化搜索结果。这种做法被曝光后许多人不再使用谷歌，公司也遭到媒体的口诛笔伐。

还要提醒的一点是，不要提太多问题。帕特尔建议提问不超过5个，不能用开放式问题，而要使用选择题，并且每题的答案选项不能超

过4个。加入图片和视觉效果可能有助于改善用户参与。和所有其他增长手段一样，这些微型问卷应该经过严格的试验。

游戏化机制的利与弊

从本质上讲，游戏化（gamification）是一种奖励机制，例如给那些采取了某个行动的用户提供其他人无法获得的奖励和好处。比如，Adobe（世界领先的数字媒体和在线营销方案的供应商）在破解激活的过程中就利用游戏化策略增加了免费试用并购买Adobe图像处理软件的人数。公司推出“图像处理软件闯关”新用户体验，成功将乏味的使用教程变为试用者需要完成的“任务”。这些任务帮助试用者学习软件最强大的功能，并向他们展示如何最大化地利用软件。用户一旦完成任务就会得到奖励，而且只有通过完成其他任务才能实现升级。这一举措使Adobe的使用后购买量增加了4倍。[9]

如果游戏化能够带来挑战和乐趣并提供有意义的奖励，那么它可能成为一个强大的激活手段。但它也可能起反作用。如果奖励没有任何价值，或者奖励与用户体验的核心价值毫不相关（也就是没有实现“产品—奖励匹配”），就会让人觉得这是在捉弄用户或是让人觉得莫名其妙。在线鞋店ZAppos针对贵宾客户提供的游戏化设计就是一个反例。这家公司希望通过购物体验游戏化将高频率消费客户的数量提高到一个新的水平。他们的做法是：如果客户做出诸如给一款鞋型点赞或者购买了几双鞋子等举动就给他们颁发勋章，但这些勋章毫无价值——既不能兑换成折扣也不能够带来其他任何好处。这让消费者感到困惑，最后ZAppos放弃了这种做法。[10]

Kiip是一家帮助移动App给用户提供奖励的公司。它的创始人黄铁锋认为游戏化应该被看作一个能提供诸多选择的工具箱，而不是对所有公司都适用的一套预先设定的策略。你既可以选择比较含蓄的做法也可以选择更明显的做法。和任何事情一样，你需要通过试验来决定什么最有利于产品和用户。他建议专注于游戏化的三个主要方面：有意义的奖励，通过改变赢取和展示奖励的方法来创造惊喜和乐趣，以及提供能带来即刻满足感的要素。

除了确保奖励的相关性和价值一目了然之外，在提供何种奖励方面还有一些严格规定。领英采用的是一种温和的游戏化做法，比如在用户个人主页上增加一个进度条来显示资料的完整度，以此敦促用户完善个

人信息。当用户完整地填入个人资料时就能获得即刻满足感，还能得到浏览者对他们的默默肯定。在线教学平台可汗学院（Khan Academ）采用更明显的做法。用户学习的课程越多，得分和奖励就越多，而且如果用户创造了新的纪录还能获得一份惊喜。但可汗学院很谨慎，它知道这些奖励并非用户体验的核心内容，同时它还明白这些外在奖励会削弱学习过程中掌握新技能本身所带来的成就感，而这才是真正的内在奖励。

最明显的游戏化做法是星巴克、信用卡公司以及很多餐馆实施的忠诚计划（loyalty programs）。游戏化专家盖布·兹彻曼发现游戏化做法中最有效的奖励包括地位（status）、权限（access）、权力（power）和实物（stuff）（指金钱奖励或者礼品）。[11] 像美国运通信用卡的会员积分计划就运用了所有这些元素，包括通过消费来提升地位、权利以及参加特别活动的权限和旅游机会，当然还可以使用积分兑换免费礼品。同样，星巴克奖励计划鼓励1200万会员，他们每使用星巴克礼品卡或者移动App买一杯咖啡就会赢得一颗“星”。会员可以拿星换取免费咖啡和其他星巴克商品，累积的星越多，用户可以兑换的礼品价值就越大，而且还能获得更高的会员级别，成为地位更高的星巴克忠诚客户。星巴克的这一奖励计划十分成功，现在顾客在星巴克礼品卡和App上充值的金额已经超过了10亿美元。[12]

触发物的力量

游戏化做法并非对所有情况都适用，但触发物却无处不在。不过相比游戏化机制，使用触发物来改善激活需要更加谨慎。触发物是指任何刺激人们采取行动的提示。常见的触发物包括邮件通知、移动推送，还有更隐蔽一点的触发物，比如着陆页上的行为召唤。不可否认，触发物是提高产品使用率最强大的策略之一。但它的优点背后可能隐藏着大量陷阱。现在我们每天都会收到大量触发物，比如脸谱网推送的朋友给照片点赞的消息，领英发来的新联系人请求邮件，以及亚马逊关于包裹最新配送状态的通知。如果不能掌握好分寸，触发物很容易就从有用信息变成令人讨厌的垃圾信息。可能大家都被“回来吧！”“你确定真的不想回来？”“我们真的很希望你回来！”这样没完没了的邮件彻底激怒过吧。很多时候我们早就不再使用发邮件的公司的产品了，这让这些狂轰滥炸式的邮件更令人反感——同时也让这家公司看起来已经是穷途末

路。所以使用触发物一定要非常小心，而且还要精心试验。

触发物的力量来源于两个关键因素：它们能在多大程度上激发用户采取你希望他们采取的行动，以及用户收到触发物后付诸行动的难度。斯坦福大学的心理学研究员B. J.福格设计了下面这个有用的模型来帮助我们思考如何提高触发物的有效性。曲线代表的是用户是否愿意采取某个行动的阈值，它主要取决于两个因素：用户动机的强弱以及采取行动的能力，本质上也就是指完成这个行动的难易程度。[13]

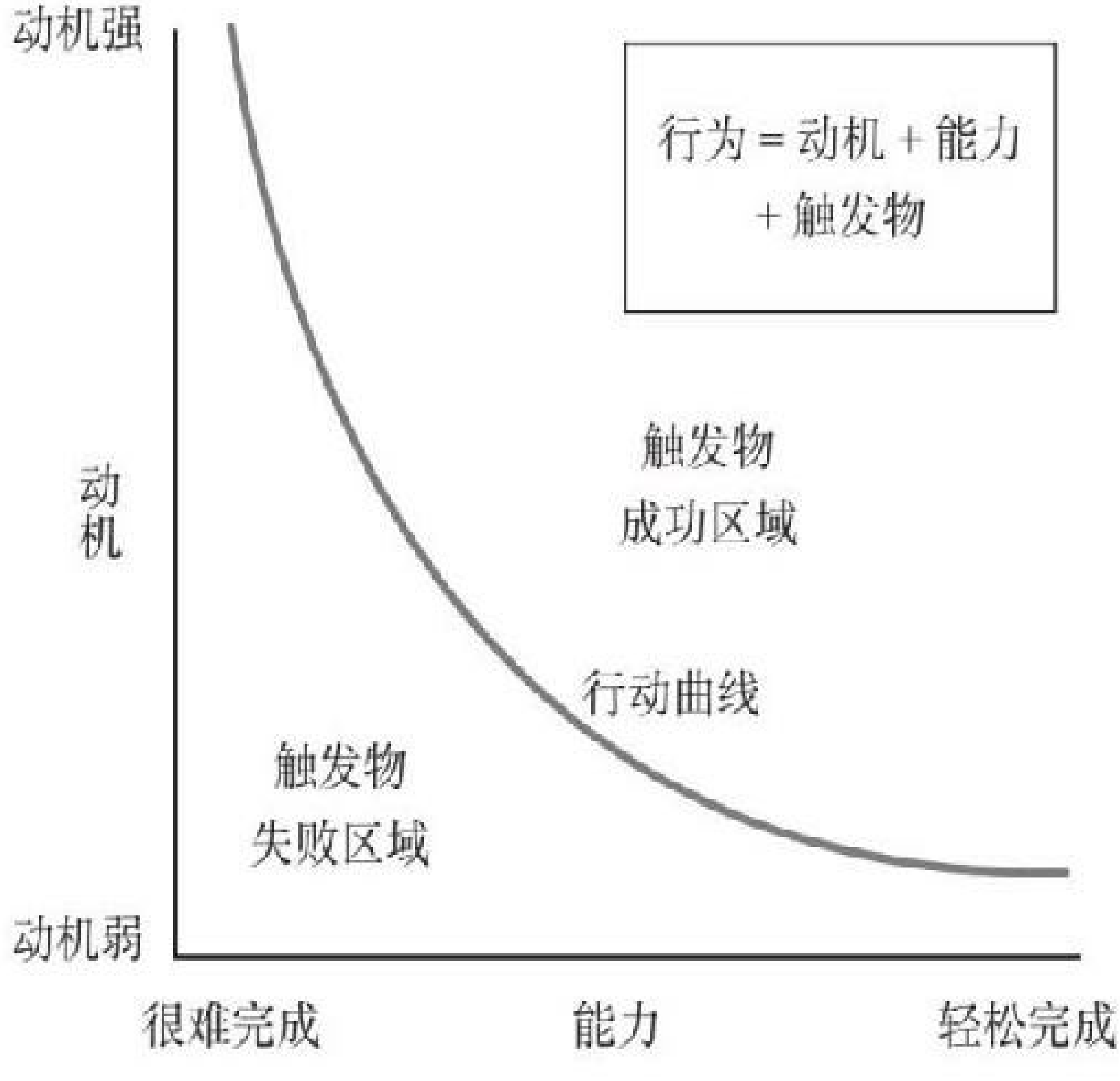


图**6–2** 福格的行为模型

《上瘾：让用户养成使用习惯的四大产品逻辑》（*Hooked:How to*

Build Habit-Forming Products）一书的作者尼尔·埃亚尔用接电话的例子清楚地说明了这两个因素之间的相互作用。电话铃响，你接还是不接取决于电话是否在你手边及你是否有空这两个因素，也取决于你是否认识对方、是否想和他/她说话、是否需要从他/她那里获得信息等这类动机因素。显然，这个例子中触发物是电话铃声。如果电话铃响时你既有动机又有时间，那么你就会接听电话。

因为触发物的侵入性很强，所以在使用时需要十分谨慎而且要按照严格的步骤进行试验。更为复杂的是，还得遵守发布触发物的平台所制定的规则。例如，苹果手机的移动推送规则就与安卓手机不同。苹果用户需要自己设置是否接受推送，而安卓系统会自动设置为默认同意。消费者保护法中也确立了邮件发送方面的规则，例如美国的《2003年反垃圾邮件法》。

最后，对于需要用户选择是否同意接收的推送，触发物的影响力会根据同意人数的不同而大不相同。对不同的产品和产品类别而言，同意率有很大的差异。例如，根据移动端营销平台Kahuna的统计，对于移动推送来说，同意率最高的是像拼车这样的服务App，高达80%，而最低的是新闻和媒体App，低至39%。[14]

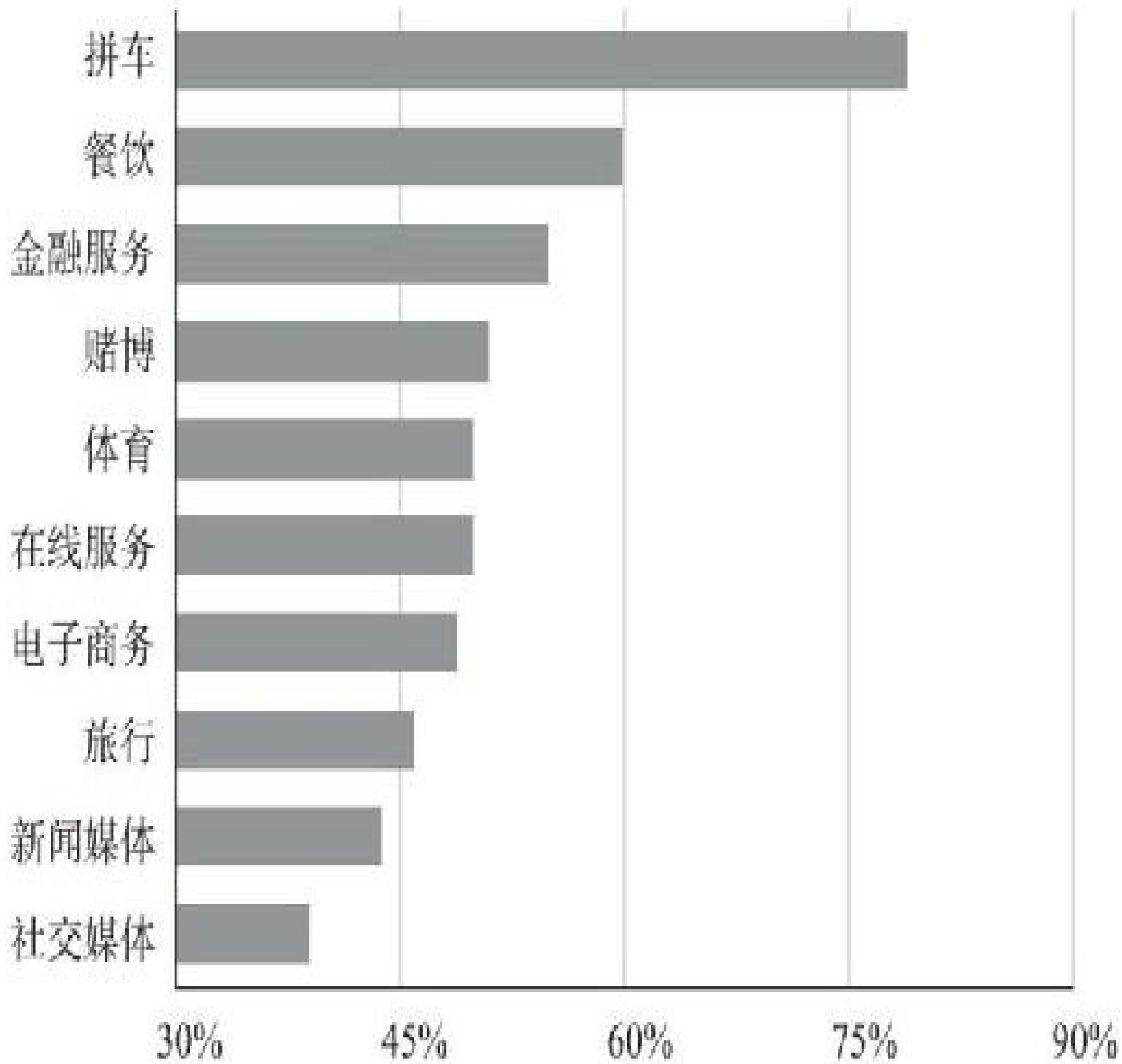


图**6–3 iOS**上同意接收推送的用户比例（按**App**行业划分）

资料来源：Kahuna

公司常犯的一个最大错误是迫不及待地要求用户选择同意接收诸如推送和邮件这样的触发物，它们通常会把它作为安装或者使用产品的一个必要的步骤。这样做只会吓跑用户，因为他们不清楚或者只是模糊地知道自己为何需要这些信息。许多公司还为了提高产品使用方面的指标而滥用触发物，这样做可能会让激活数据在短期内看起来很漂亮，但这对于推动用户长期使用App毫无用处（实际上，人们会停止使用App，关闭推送甚至删掉App，从而产生负面作用）。

使用触发物有一个很重要的经验：接触用户的动机应该是提醒用户

存在一个对他们明显有价值的机会。例如，商店App团队可以通过推送告知用户他们在购物清单中收藏的商品正在降价，或者现在有免运费的优惠活动，或者超市正在开展感恩节促销，这几类触发物对用户来说就是有价值的，因为它们契合了App的核心价值。但是，如果每周都向用户发送对他们来说不是特别有用的新产品或者产品功能介绍，就会很快惹怒用户，甚至令许多人停止接收推送或者直接把App从手机上删除。

试验不同的触发推送时留一部分用户作为对照组十分重要。对照组不参与任何试验，这既可以确保你能比较新触发物的成效，还能与未使用任何触发物的情形进行比较。[15]

一些可用于试验的常见推送触发物类型如下。

- 创建账户——鼓励下载App或者访问零售网站的用户创建账户。
- 购买通知——鼓励用户利用短期折扣购买商品。
- 重新激活行动——鼓励那些有一段时间没有访问网站或App的用户再次回来。
- 新功能通知——分享产品升级的消息。
- 顶级用户奖励——让那些大量使用产品的用户知道他们很特别，鼓励他们更多地使用产品，和产品建立更加紧密的联系。
- 行动或者状态改变——如朋友采取了一个行动或者购物车中某件商品的价格发生了变化。[16]

当然，你还可以设计自己的触发物类型。了解福格的触发物类型分类可以帮助你想出新点子。福格根据用户动机和能力水平将触发物分为三个基本类型：协助型触发物（facilitator trigger），用于帮助那些动机很强但能力很低的用户采取行动；信号型触发物（signal trigger），用于帮助那些动机和能力都很强的用户沿着正确方向前进并鼓励他们重复行动；刺激型触发物（sparktrigger），用于刺激那些能力很强但动机不足的用户采取行动。许多邮件和移动推送都属于刺激型触发物，但它们不应该是你唯一考虑的刺激型触发物。[17]

例如，如果用户在结算页徘徊很久却始终没有下单，那么商店App

团队就可以设计一个协助型触发物，询问用户是否愿意使用之前用过的信用卡来进行支付；也可以试验信号型触发物，比如在App屏上发信息告知用户这次购买帮他们节约了多少钱；还可以尝试刺激型触发物，比如有些用户登录App后购物车一直是空的，这时就可以给他们最喜爱的商品打一个很大的折扣，以刺激用户完成关键的首次购买。

在设计触发物试验时，罗伯特·西奥迪尼在他写的《影响力》里提到的6个说服原则同样具有很大的参考价值。我们前面已经提到过其中一个原则，即一旦人们采取了某个行动，都会使他们更倾向于再次采取那个行动。以下是完整的6个原则：

- 互惠——人们更有可能因为礼尚往来而去做一些事情，无论之前别人给你提供了何种帮助，而你现在需要给予别人某种帮助。
- 承诺和一致性——已经采取过行动的人更可能再次采取行动，无论行动的大小或者内容发生了什么变化。
- 社会认同——当感到不确定时，人们会先看别人怎么做，然后自己才做决定。
- 权威——人们会参考权威人士的做法来决定自己采取什么行动。
- 好感——相比自己不喜欢或者无感的公司或人，人们更愿意和自己喜欢的公司或人做生意。
- 稀缺——当人们担心自己会错失良机时就会采取行动。

触发物可以基于互惠原则，比如给用户提供可下载的白皮书或者免费配送这样的免费资源，HubSport的网站分析工具就是一个范例。奥巴马的总统竞选团队将竞选网站上的赞助请求从原来全部放置在一个页面改为一系列小的步骤，这就利用了一致性和承诺原则。完成了第一个小步骤之后，用户更愿意继续完成剩下的步骤。这一做法使用户捐款比例上升了5%，增加了数百万美元的竞选资金。[18]

触发物也可以利用权威原则。比如展示有影响力的人物或者企业已经采取了他们鼓励用户采取的行动，当然这也是名人广告背后的原理。使用过服务的知名企业的标志或者有名望的人士所做的证言也可以成为触发物，因为它们可以使用户相信他们知道并且尊重的人或者公司做出

了同样的决定。

许多触发物都使用了好感原则，比如Airbnb用你的朋友的名义给你发送推荐信息，或者像Nasty Gal的创始人索菲亚·阿莫鲁索跟踪了解哪些模特最受用户喜爱（也就是说，谁卖出的商品最多），然后让这些模特去推销销量不高的商品。

我们肯定都收到过基于稀缺原则的推送，比如提醒我们降价活动马上就要结束、我们正在考虑要不要去的演出或者演唱会门票所剩不多，或者我们正在考虑预订的航班只剩下几个空位。缤客网（Booking.com）就充分利用了这个策略。它向所有的网站访客显示在同一个搜索区域内正在积极寻找酒店房间的人数以及该地区的剩余房间数。同样，当库存很少的时候亚马逊就会向浏览者显示所剩商品数量，刺激用户立刻购买。

最后一个（也是最强大的）触发物类型是内驱型触发物，也就是用户不自觉产生的内在触发物。这些触发物是人们的核心习惯，而且能够激发长期使用。基本上没有人需要外部触发就会自发浏览脸谱网或者Instagram，这是人们自觉自愿的行为。同样，我们会定期到自己喜欢的服装网站去查看是否有新品或者存货、每天早晨浏览新闻或者在上班路上总会在一家便利店停下买一杯咖啡，无论你的产品是什么，这些习惯是你与用户之间强大纽带的基石。后面几章我们还会讨论到这点以及与之相关的更加微妙的问题。

结论：一定要试验触发物。因为它们可以产生很棒的效果，但试验时一定要用心思考它们将如何服务客户，否则它们不仅不能激活用户，帮助你建立良好的客户关系，反而会赶跑客户。

说到建立客户关系，我们接着进入用户体验的下一步，来讨论增长团队如何利用增长黑客过程在用户留存方面取得成功。

[1] 净推荐值（net promoter score），又称净促进者得分，是一种计量某个客户将会向其他人推荐某个企业或服务可能性的指数。——译者注

[2] 在网站分析中，流量源（traffic sources）指的是网站访问的发起者。通常是搜索引擎、来源网站或电子邮件链接。也称为“获取源”（acquisition source）。——译者注

[3] 销售勘探（sales prospecting）指为产品或服务寻找新客户的行为，通常由销售人员完成。——译者注

[4] 加拿大邮编采用6位数字和字母混合组成的方式，而美国基本的邮政编码是由5位数字组

成。——译者注

第七章
留存：唤醒并留住用户

彼得·德鲁克这位富有传奇色彩的管理学家在许多年前曾说过一句名言：商业的目的在于创造和留住顾客。[1] 虽然没有人质疑这个著名的商业信条，但实际上大多数公司的顾客流失率——新用户流失的比例——都高得可怕。

这很可悲，因为无论对于哪种类型的公司来说，高留存率一般都是实现高利润的决定性因素。我们曾在第四章简单提过，就职于贝恩公司的弗雷德里克·瑞克赫尔德有一项研究受到广泛引用。这个研究表明，用户留存率每提高5个百分点，利润就会提高25~95个百分点。[2] 反过来说，这意味着用户流失将会带来巨大的损失。原因之一是获取新用户的成本太高，这一点我们已经在第五章中讲过了。而且现在争夺优质在线平台的竞争越来越激烈，这导致广告成本不断飙升。在吸引新用户上的先期投入越多，每流失一位用户造成的损失就越大。所以不管是从收回昂贵的广告成本这个角度还是从防止用户倒向竞争对手这个角度来看，留住用户都显得至关重要。

Homejoy是一家提供家庭清洁服务的创业公司，曾经拥有光明的前景，还从硅谷最一流的投资人那里募集到6 400多万美元的资金，但低留存率却令它陷入危机。尽管Homejoy通过强势的促销折扣战略吸引了数量庞大的初始客户，但由于它没能兑现承诺，导致用户将它的服务评价为“不靠谱”。此外，许多用户无法接受服务收费从第一次的促销价陡增到正常价。结果，只有15%~20%的用户预订了后续服务。其间，Homejoy竞争对手的留存率是它的两倍。雪上加霜的是，公司在用户获取上耗资不菲，最后，高额的获取成本和低留存率将它迅速拖垮了。[3]

相比之下，亚马逊则树立了强劲留存的黄金标杆。它的订购计划Amazon Prime在留存面大获成功，这主要归功于它的覆盖数千种商品的两日免费配送服务和许多其他的附加优惠，比如亚马逊影音和音乐流服务。73%的免费试用用户成为付费用户，而且，第一年订购Prime的用户中第二年续订的比例高达91%。更令人惊叹的是，用户加入Amazon

Prime的时间越长，留存率就越高，那些进入第三个年头的用户续订率达到了前所未有的96%。[4]

留存的复合价值

留住用户的时间越长，从他们身上获得更多收益的机会就越大，这一点无须赘言。因为你既可以通过出售更多商品或服务来盈利，也可以通过持续的用户续订来盈利，还可以靠增加广告收入来盈利，因为你的庞大的忠诚用户群对广告主有很高的价值。Amazon Prime会员的消费额是非Prime用户的两倍还多，了解了这一点就不难想象高留存率为何能带来复合式的盈收增长。事实上，一些分析人士认为，如果没有Amazon Prime的话，亚马逊将无法实现盈利。

每位用户带来的平均收益增加后，你便可以将更多资金用于增长投资，从而创造一个良性循环。这是因为强劲的留存不仅可以创造更高的当期盈利，还可以让你对未来的盈利能力更有信心。每位亚马逊用户带来的收入很稳定，这让公司可以投入大量资金来扩大Prime计划，比如，在他们的影音流服务中加入原创节目。留住用户的时间越长，你就越了解他们的需求和欲望，也就能为他们提供个性化的服务和广告，最后自然能从他们身上赚更多钱。亚马逊推出Prime时，一些分析人士认为它在两日免费配送以及Prime涵盖的商品折扣方面花费太高，所以这个计划不具有可持续性。但亚马逊看到有如此多的Prime会员续订，而且他们的消费额远远超过非会员用户的平均消费水平，所以公司认为这个计划的盈利能力将会非常强大。

高留存率的另外一个好处是可以让你的口碑营销和病毒营销收到更好的效果，因为用户使用产品的时间越长，他们谈论它，甚至向朋友和其他人推荐它的可能性就越大。

迅速锁定最佳做法

随着用户获取成本不断增加，竞争日益激烈，公司尽早意识到自己

在用户留存方面存在的问题并采取措施防止用户流失就显得尤其重要。增长黑客就是实现这一目标的完美途径。现在我们以食品商店App团队为例迅速看一下如何进行操作。假设App团队密切跟踪用户数据后发现，大量用户使用App大概一个月后便出现使用下滑的情况（对于移动App来说这种情况再熟悉不过了），那么团队应该从哪里着手让更多用户继续活跃地使用App呢？是否应该向他们发送更多移动推送把他们吸引回来？是否应该向他们提供畅销商品App专享价和优惠信息？也许团队应该设计一些像购物清单这样大获成功的新功能来提高App的使用率。这三种方法可能都行得通，但是它们的成本都很高，而且，团队必须十分小心，不能让过多的促销信息或者触发物惹烦用户。在前一章我们讲过，增加移动推送可以刺激短期使用，但是，一旦人们厌烦这种干扰，触发物的魅力便会迅速消失。应用内促销可能会提高App忠诚用户的消费额，却不能覆盖到团队希望重新激活的其他用户，因为这些人并不怎么使用App。设计新功能成本很高，而且这样做也不能保证用户就会更频繁或者更持久地使用App。

增长黑客法可以让团队从这些想法中迅速选出一个来优先进行测试并快速得出结论，以明确下一步行动。食品商店App团队可以简单快速地测试上面的三种方法。邮件通知和应用内促销很容易就能办到。至于增加新功能，则可以通过开展用户调研来了解新功能对用户是否有吸引力，或者可以快速设计出产品原型并在一批用户中进行测试。团队可能决定首先测试增加邮件推送。几周后他们可能发现，每周增加一条移动推送只能唤醒10%的沉睡用户。但如果每周增加两条推送的话，这个比例就会增加到35%。于是，他们可能从下周开始向所有沉睡用户多发两条推送。与此同时，用户对新功能反响热烈，于是团队说服产品研发部门加快开发进度，这样一来，新功能上市后就能很快改善留存。

当然，这只是一个开始，因为要提高留存必须不断设计和测试增长手段。这也是我们本章要讨论的话题。

靠什么留住用户

在我们深入讨论如何利用增长黑客过程来改善留存之前，有必要先回过头去简单温习一下如何建立用户的忠诚，让用户成为“回头客”。

我们曾在第二章中讲到，留住用户最根本的一点是提供可以持续满足用户需求或者令他们感到愉悦的优质产品或服务，让产品或服务对他们而言不可或缺。我们还提到，留存曲线是否平稳是衡量产品—市场匹配的最好标准。

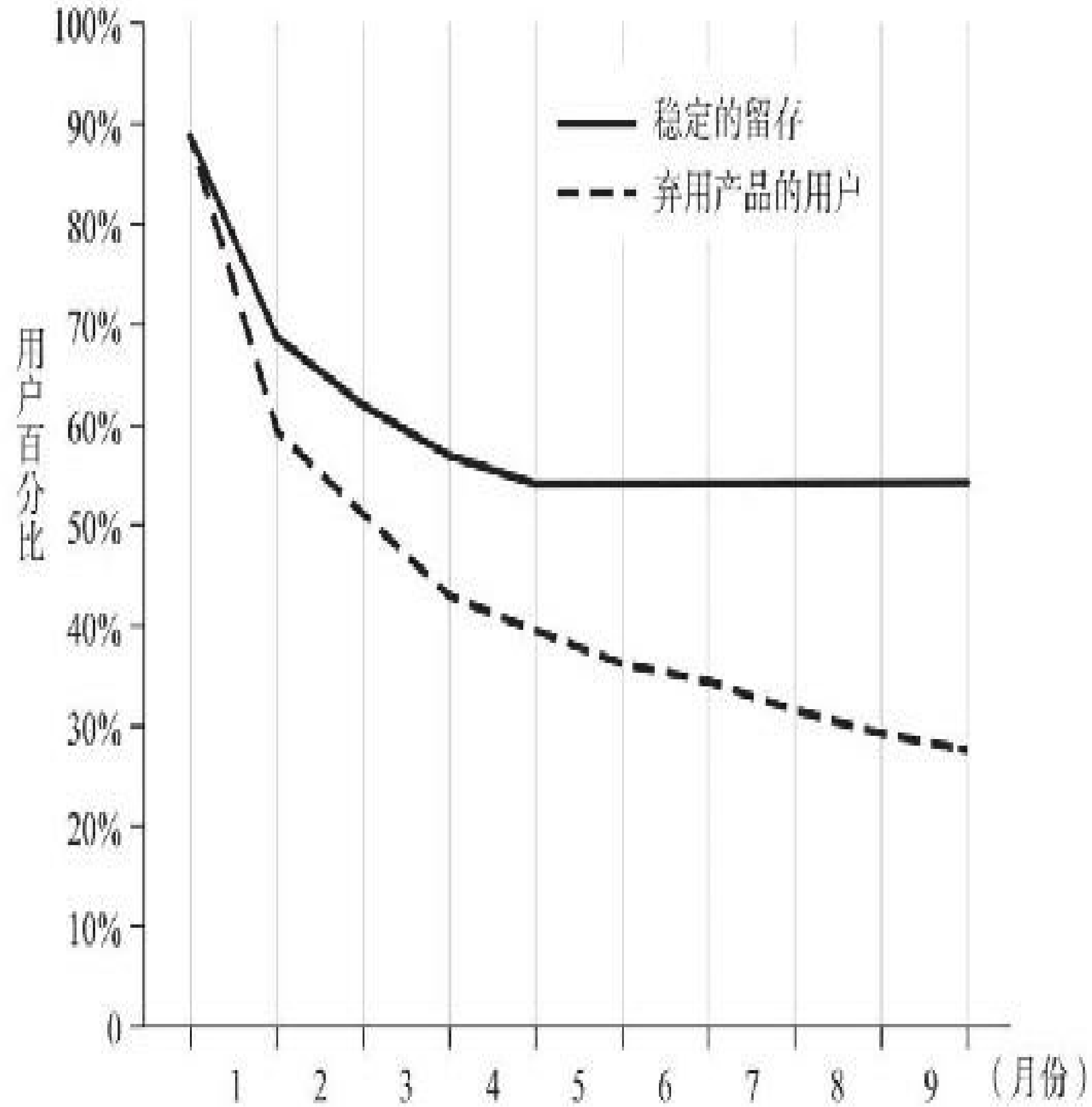


图**7–1** 稳定的留存率**Vs.**下滑的留存率

现在让我们重新回到破解留存这个问题上。我们将仔细探讨增长团队如何首先确保留存曲线是平稳的，或者更理想的情况是，如何使留存

曲线在基准线的基础上逐渐上扬。首先要强调的一点是，尽管公司的留存曲线一开始很平稳，但是出于各种原因，曲线可能下滑，这可能是因为市场上出现了竞争产品，或者竞争对手推出了新功能、启动新宣传从而抢走了用户。用户流失还有一个关键的原因，公司没有采用最佳的沟通方式与用户沟通，比如，没有传达正确信息，没有把握好传达频率，导致用户不能马上想到使用App并最终被竞争对手抢走。公司失败还有可能是因为没有把握好建立用户忠诚的机会，没能让用户养成有规律的使用习惯或者让他们强烈感到自己受到重视并得到理解。又或者，公司提供的产品或服务已经不能满足用户新的迫切需求，或者用户找到了一种更方便也更令他们满意的方式来满足这种需求。

增长团队完全有能力发现留存率下滑的早期迹象，但决不能满足于此。团队应该利用快节奏试验过程不断提高留存率，就像亚马逊提高Prime会员的留存率那样。平稳的留存曲线绝非是留存的终极目标。印象笔记将下面这幅图称为微笑图。从图中可以看出，用户使用印象笔记的时间越长，他们继续使用它的可能性就越大。[5]

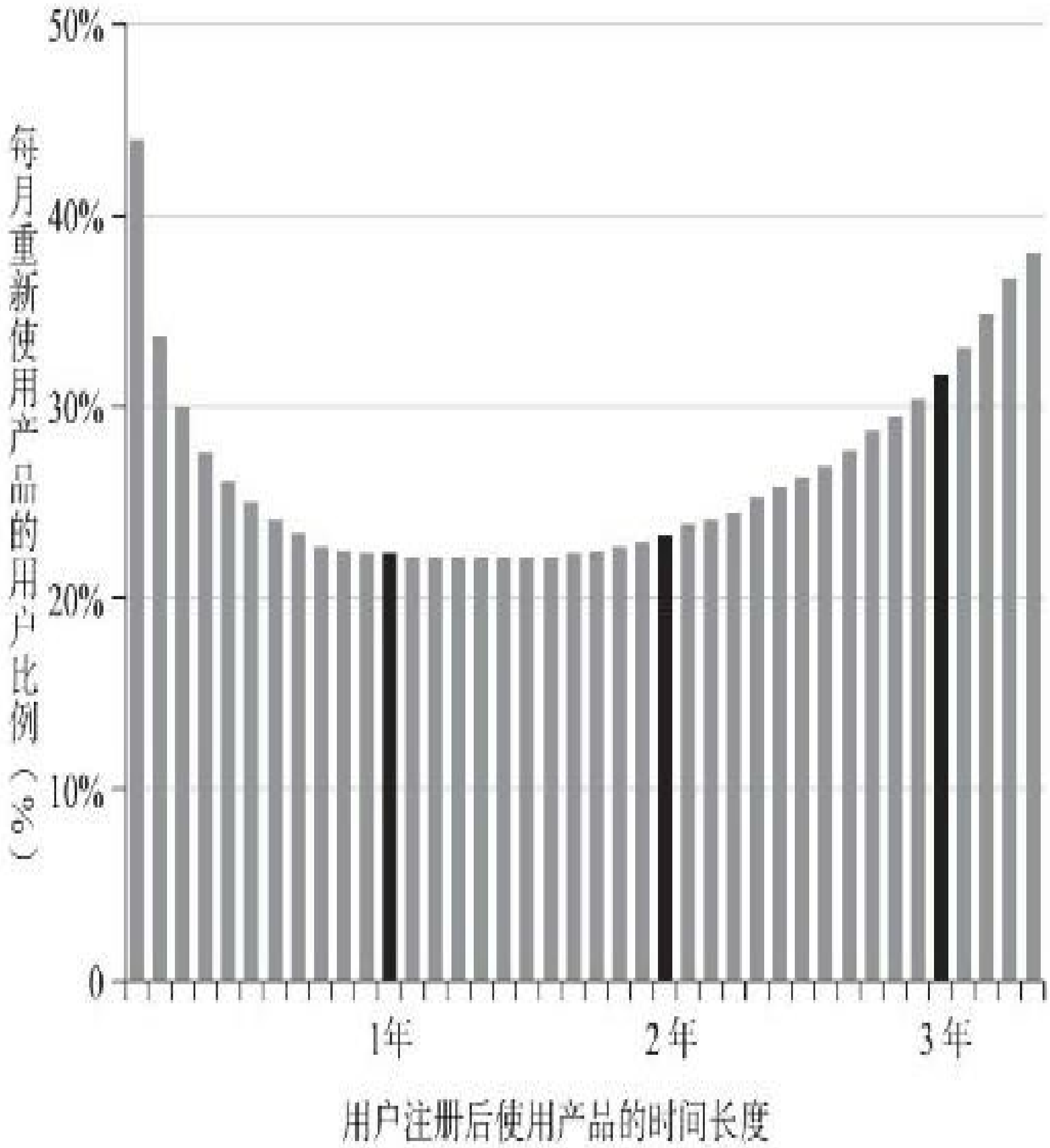


图**7–2** 印象笔记的**“**微笑图**”**

印象笔记的留存图之所以看起来像微笑，本质上是因为这个服务的实用性会随着时间的推移而逐渐增强。用户使用印象笔记的时间越长，产品的核心价值就越大，因为对这个笔记软件而言，用户在里面存储的信息越多，他们回来查看想法和笔记、添加新内容的可能性就越大。许多成功的数字产品的留存率都会随着时间的推移而提高。比如Instagram，用户发的图片越多，关注的对象越多，Instagram的价值就越

大。又比如QuickBooks这样的财务管理软件，公司在上面存储的财务数据越多，它的价值也就越大。可能你还记得，这种价值叫作“储存价值”。

产品具有储存价值的公司在逐步提高留存率方面具有优势，但是，没有任何公司可以天真地以为用户会一直活跃地使用自己的产品，即使是那些具有先天优势的公司也不能这样。公司必须脚踏实地地努力改进产品或服务。想想脸谱网从诞生到现在推出了多少新功能和服务，又设计出了多少不同的推送和提示来让你一直使用这个服务。为了留住更多用户、让他们更积极地使用产品，脸谱网做了一系列努力，比如增加直播和上传视频，提醒用户分享他们最喜欢的球队新闻，告知用户他们与朋友在脸谱网上的周年纪念日到了，等等。任何公司都可以而且应该努力增加产品给用户带来的价值并逐渐提高用户参与度。

留存的三个阶段

不同的留存阶段需要采用不同的留存方法。前面提到过的布莱恩·鲍尔弗强调，留存可分为三个阶段：初期、中期和长期。[6] 留存初期非常关键，因为这个阶段将决定用户是继续使用或者购买产品或服务还是使用一两次之后就“沉睡”。因此，初期留存率可以作为衡量产品黏性的一个指标。留存初期并没有一个统一的时间长度。对移动App来说留存初期可能是一天，对于社交网络来说可能是一周或者两周，对SaaS产品来说可能长达一个月甚至一个季度，对于电子商务公司来说留存初期通常是90天。[7] 你应该根据产品的行业标准以及你对用户行为的分析来决定产品的留存初期应该多长。

留存初期有一个优势。研究表明，这一阶段用户从产品中获得的价值越大，他们长期使用产品的可能性就越大。而且通常这一阶段有许多改善用户体验的机会，这也是HubSpot创建增长团队的主要动机。HubSpot的联合创始人和技术总监达米什·沙阿（Dharmesh Shah）解释说：“当初我们决定启动增长团队是因为我们觉得在试用/用户引导过程中还有很多唾手可得的改进空间。”[8] 我们在第六章介绍过HubSpot团队为改善用户引导所做的努力，而且留存初期本质上是激活阶段的延伸。你可以将它想成是为了确保用户真的活跃，而不是看一眼之后就对产品

失去兴趣。

把这一阶段看成是激活过程的一部分可能更合理，但是，这样区分还是有意义的。对于许多产品来说，新用户需要在特定时间段内重复使用产品并从中获得新体验达到一定的次数才能强化他们对产品价值的认识。例如，Pinterest通过分析用户数据发现，如果新用户在注册后的两周内访问网站不足三次，那么他们很可能弃用产品。这就意味着，增长团队需要努力使用户在这一时间段内至少访问网站三次。任何在Pinterest上注册过的人都知道，Pinterest在用户完成注册后是如何大张旗鼓地鼓励他们再次访问的。

一旦跨过留存初期，用户就进入留存中期阶段。这时产品带来的新鲜感开始退去，要留住中期用户，增长团队的核心任务是让使用产品成为一种习惯，让用户逐渐从产品或服务中获得满足感，这样无须鼓动用户也会继续使用你的产品或服务，因为这已经成为他们日常生活的一个组成部分。Snapchat的用户在吃早饭或者吃完晚饭时常常翻阅朋友的动态，亚马逊用户想买东西的时候总会第一个想到去亚马逊上搜索，而根本无须鼓动。后面几节我们会介绍一些习惯养成方面的心理学知识，还会介绍一些策略来帮助增长团队提高初期留存用户转为习惯用户的比例。

最后我们将讨论长期留存的策略。在这一阶段，增长团队的作用是确保产品继续为用户带来更大价值。团队必须试验各种方法不断完善产品，帮助产品开发团队决定升级现有功能或者推出全新功能的时机。这个阶段最关键的地方在于让用户不断重新认识到产品的不可或缺性。[9]

什么是好的留存

在深入讲解如何提高各阶段留存之前，我们先要讨论增长团队需要跟踪哪些数据以及如何通过分析数据来寻找可尝试的增长手段。首先，不同的公司衡量留存的方法可能不同。这是因为用户购买产品或者使用服务的频率在很大程度上取决于产品或服务本身的性质。用户购买一些东西频率很高，但购买另一些东西频率却很低。脸谱网希望用户每天都使用它的服务，但苹果却明白，已经购买过iPhone的客户接下来几年内可能都不会再买（那些新款一上市马上就去买的“果粉”除外）。所以苹

果只能等三年之后甚至更长的时间才能知道是否留住了某个iPhone客户。正因为如此，苹果逐渐发展为不仅向客户提供设备，还提供服务。这是一个了不起的增长策略，它使苹果公司得以在新产品发布的间歇更大地挖掘留存用户的价值。购房者在Zillow上搜索房源信息的频率也与食客在Yelp上搜索餐馆推荐的频率不同。同理，买床垫的用户与买鞋子的用户购买频率也不同。

电子商务领域最基本的留存指标是用户的重复购买率，比如用户每月购买产品的次数。许多电商企业计算90天内的重复购买率。产品不同计算重复购买率的时间单位也不同。因为大多数人每周至少去一趟超市，所以对于食品商店App团队来说可能需要关注短期内的购买频率，比如，大概10天购买一次才是健康留存的标志。

在设计留存指标时需要将你的计算结果与市场调研得出的同类产品或服务的最高留存率进行比较，或者与成功的竞争对手的留存率进行比较。这些基准可以告诉你用户留存是正常还是比预期更好或者更差。像Airbnb这样的公司永远不能指望用户使用率和留存率达到社交网站的水平，所以选择恰当的基准对于准确判断留存情况至关重要。行业出版物、贸易协会以及诸如弗雷斯特（Forrester）和高德纳（Gartner）这样的研究公司都能够提供不同行业的具体数据。

到目前为止，我们讨论的都是用户留存的情况，它的反面，也就是每周或每月流失的用户数量也同样关键。流失率本质上是留存率的对立面。比如，好市多（Costco）会员的留存率是91%，那么它每年的流失率就是9%。[10] 一定程度的流失是不可避免的，即使最受用户喜爱的产品也是如此。但是，对于所有公司来说，流失率当然越低越好。

确定并跟踪群组

确定了留存的衡量指标后，下一步就是更细致地筛查留存数据。可以利用群组分析方法来确定不同用户群的留存率，这可以让你更加深入地解读数据，找出用户留下或者离开的原因。

你可以将用户细分为不同类型的群组。最基本的做法是按照获客时间进行划分，也就是按用户完成注册或者第一次购买的日期来分类。通

常是按月份分组，但正如前面所讲，对于某些类型的公司而言，按周甚至按天分组可能更有意义。这听上去十分烦琐，但它可以让团队发现留存方面存在的问题，所以一切辛苦都是值得的。按照获客时间来跟踪用户可以让团队掌握用户群的整体状况。随着营销力度的加大，现在获取的用户留存率是否与之前的用户一样高？如果公司成功地吸引大量新用户，这表明销售或者注册进展很顺利。这种情况下，如果不按获客时间来跟踪留存就不容易发现隐藏的流失。

利用群组分析还可以察觉问题的苗头。比如，增长团队可能发现，某次营销活动或者一年中某个时间段内获取的用户流失情况尤其严重。也许他们发现，前两个月新用户很活跃，但从第三个月开始每个群组都有很多人开始流失。

为了说明如何发现问题以及如何利用群组分析获得宝贵信息，找出流失原因，我们来看一个视频流服务的例子。这个视频流服务的用户按月付费，并且可以在任意月份取消订购。公司决定按照新用户注册的月份来对用户进行分类。如表7–1列出了这些数据。还要提醒一句，按照群组显示留存数据的电子表格读起来非常困难，所以将各个群组的数据绘制成留存曲线十分有帮助，这样很容易就能发现值得深入调查的数据规律。

表**7–1** 群组跟踪工作表（**2015.01—10**）

转化月份	新增用户	每月留住的用户									A1
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
01	150	140	130	125	118	105	102	97	95	95	95
02	180		172	160	150	140	130	121	118	118	118
03	200			190	178	169	155	142	135	132	128
04	270				188	175	170	153	144	137	131
05	350					247	228	216	202	189	178
06	450						307	288	269	258	244
07	225							210	195	180	166
08	235								218	207	197
09	240									224	211
10	250										233
		140	302	475	634	836	1 092	1 227	1 376	1 540	1 701

		每月留住的用户占比（%）									B1
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
01	150	93.33%	86.67%	83.33%	78.67%	70.00%	68.00%	64.67%	63.33%	63.33%	63.33%
02	180	95.56%	88.89%	83.33%	77.78%	72.22%	67.22%	65.56%	65.56%	65.56%	
03	200	95.00%	89.00%	64.50%	77.50%	71.00%	67.50%	66.00%	64.00%		
04	270	69.63%	64.81%	62.96%	56.67%	53.33%	50.74%	48.52%			
05	350	70.57%	65.14%	61.71%	57.71%	54.00%	50.86%				
06	450	66.22%	64.00%	59.78%	57.33%	54.22%					
07	225	93.33%	86.67%	80.00%	73.78%						
08	235	92.77%	88.09%	83.83%							
09	240	93.33%	87.92%								
10	250	93.20%									
		83.49%	77.04%	71.65%	65.32%	59.63%	58.52%	59.75%	64.34%	64.55%	63.33%

资料来源：克里斯托弗·詹兹（Christopher Janz）[11]

表格的左侧是每月注册的用户数，也就是我们要一直跟踪的群组。表格上半部分记录的是各个群组每月留存下来的用户绝对数。可以看出，1月注册的150名新用户中，留存到2月的有140人，3月130人，这之后每月的留存人数以相对稳定的速度递减，7—10月该群组继续使用服务的人数维持在95人左右。再往后你会发现，2月和3月注册的用户也显示出相似的留存比例。

但是，4、5、6这三个月发生了急剧变化。最明显的是每月新增用户的人数从之前的100多人陡增到6月的450人。如果公司的增长团队只是以获取新用户为目标，那么他们就该欢喜了，因为他们成功地提高了每月的注册量。但是，仔细观察你会发现，4、5、6月这三个群组的留存情况没有前面几个月好。数据显示，注册当月一过这三个群组的用户数量就开始急剧下滑，而且留存数量也没有像1—3月那样表现出任何稳定的迹象。

为了让这些数据在“总览图”中更加一目了然，团队可以利用群组图表中的数据绘制留存曲线图。为了简化问题我们只绘制两个群组——1月群组和5月群组，但其实增长团队通常会同时绘制所有月份的留存曲线。从图7–3可以看出这两条曲线差别很大，当1月的曲线开始趋于平稳时，5月的曲线还在继续下行。

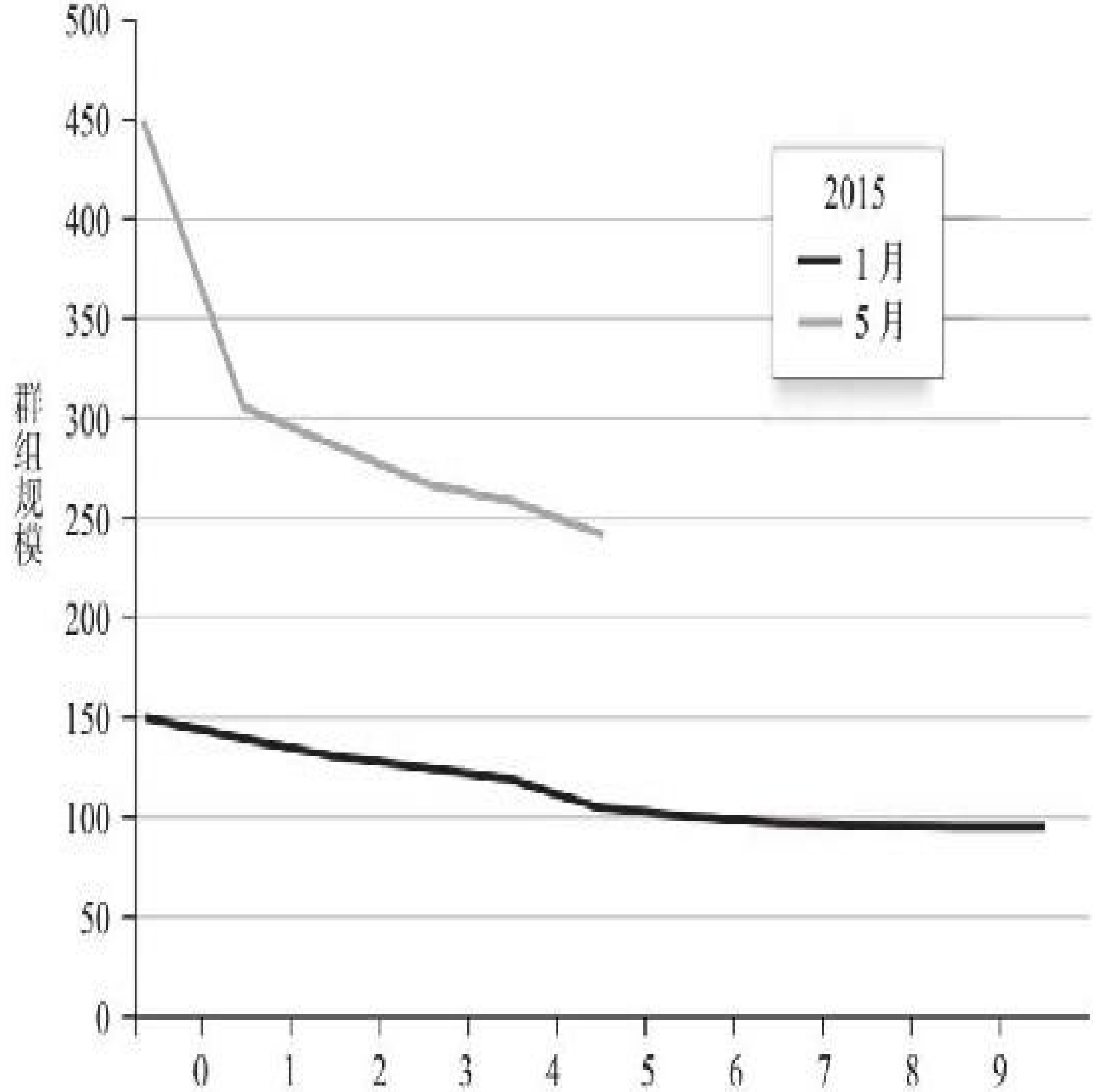


图**7–3** 群组比较反映出巨大差异

很明显，增长团队可以从这些数据中解读出一些重要信息，弄清楚这三个月里究竟发生了什么。要调查清楚用户流失的原因，团队需要更加深入地分析这几个问题群组的数据。

出现这种情况可能是因为公司新一轮的广告宣传吸引了大量新用户，但公司提供的产品却并不适合这些用户。也有可能是因为公司提供了很大的广告促销折扣，但价格恢复正常后大量新用户很快就弃用产品。还有可能是因为公司决定使用新渠道来进行广告宣传，以便更好地

针对特定人群投放广告，比如针对在家带孩子的女性。可能广告的效果很好，一下子就赢得了妈妈们的喜欢，但是，当她们和自己的孩子一起看了几部电影后发现里面可选的电影并不是十分丰富，于是她们取消了订阅。意识到广告宣传和留存率下降之间存在某种关联之后，增长团队就可以利用这个宝贵信息来决定尝试哪种试验。显然，这些妈妈成为潜在新用户的可能性很大，但是在向她们展开第二轮广告攻势之前公司应该在电影库中增加她们爱看的电影，或者用更好的方式突出显示已有的电影资源，让用户一注册就能看到有哪些电影可以选择。或者，团队一时还无法看清用户流失的真正原因，这时他们就应该基于这些观察针对流失用户开展问卷调查，询问她们为何取消订购。团队可以通过一些问题来验证假设：可选择的电影有限的确是用户取消订购的原因。

按获客月份对用户进行分类只是群组分析的第一步。你还需要创建其他类型的群组，例如按照获客渠道来划分群组，如用户推荐计划群组和付费广告群组等。还可以根据用户访问网站的次数或者购买次数来分类。对于视频流服务增长团队而言，还可以按照用户在第一个月内观看节目的数量或者电视剧的集数，或用户在第一个月内观看视频的天数来分类。用这种方式分析数据可以让增长团队找到使用频率与留存率之间的关联，同时还能帮助他们找到可以带来更高留存率的电影或者视频节目。

不同的商业模式，比如电子商务，可能有不同的群组划分方式。假设我们的食品商店App团队根据用户注册后第一个月内购买商品的次数来划分群组，如第一个月内使用App下单一次、下单两次、下单三次的群组。通过连续6个月跟踪不同群组的留存情况，团队可能发现，每月下单三次及三次以上的群组留存率远远高于其他群组，所以，完成注册后第一个月内购买三次就是一个拐点。这个发现让团队将试验重心放在增加用户注册后第一个月内的购物次数上。

值得注意的是，使用群组或者上面介绍的其他方式来跟踪留存需要强大的分析能力，这是像谷歌分析这样的基础网络分析工具无法做到的。如果你已经建好用户数据库，能够根据适当的变量对用户进行分类，那么数据分析师就可以相对容易地整合这些报告。你如果缺少一位专职的数据分析师，那你就可以考虑使用像Mixpanel，Kissmetrics或者Amplitude这样能分析庞大数据的分析工具。尽管谷歌分析新近增加了群组分析功能，但是这些工具更强大，能够让你完成像上面那样更精细的分析，而且它们使用起来也很简单。

破解初期留存

分析完群组数据，找到初期留存中的流失节点并且通过调研确定了流失的原因，增长团队就可以开始试验破解的方法。用于改善初期留存的增长手段与改善激活的增长手段本质上是一样的，因为前者其实是后者的一种延伸。不断优化新用户体验，让用户尽可能快地体验到产品核心价值是这一阶段最重要的两大策略。使用移动推送和邮件这样的触发物也能够有效强化用户对产品实用性和价值的认识。但是，正如我们在上一章中所讲，留存初期增长团队不应该只想着靠触发物来唤回用户，团队还应该关注产品的用户体验以及进一步改进产品这两个方面（可以回到第六章复习一下这些策略）。

让用户养成使用习惯

前面讲过，留存中期的核心目标是让用户养成使用产品的习惯，从而巩固用户对产品的忠诚度。对于一些产品而言，这意味着让用户习惯每天或者每周使用产品，但对另一些产品而言，用户使用产品的频率可能低到不足以称之为“习惯性”。这里，“习惯性”这个词与使用频率无关，只是单纯地用它来表达当用户想买或者想使用某一类产品或服务时，他们会第一个想到你而不是你的竞争对手，换句话说，他们是忠诚于你的。

让用户形成习惯关键在于让他们确信继续使用你的产品或服务能带给他们持久的回报。在《上瘾》这本书中，消费者行为专家尼尔·埃亚尔介绍了最富吸引力的产品是如何做到这一点的。尼尔在他的上瘾模型（见图7–4）中描述了这个过程，这在增长黑客中被称为参与回环（engagement loop）。我们在激活阶段讨论过外部触发物，如移动推送、邮件以及App内提示等，这里它们又派上了用场。这些提示可以促使用户采取行动，从而触发强大的参与回环，让用户形成习惯。增长团队应该找出触发物的最佳使用数量、方法和频率，以创造并强化用户习惯。



图**7–4** 尼尔·埃亚尔的上瘾模型 [12]

要明白习惯是如何形成的，可以想一想人们去健身房健身的心理。人们一开始决定要保持身材时往往需要外部刺激来帮助他们完成健身的心理建设，比如在日历上勾画日期或者坚持完成与教练或朋友定下的锻炼计划。但一旦人们从健身中获得足够多的回报——感觉身体更健康、发现自己肌肉更紧实、体重下降等——许多人就不再需要这种外部提示了。人们吃早饭的时候不时地刷脸谱网，下班回家的途中在Instagram上发照片或者到Yelp上找和朋友见面吃饭的地方，这些都涉及同一个基本的过程。吃早餐、开车回家或者选餐馆这些行动成为内在的、下意识的触发物：其他的提醒都是多余的。

亚马逊的Prime计划就是培养用户习惯的典范。你也许还记得，许多分析人士料定这个计划会失败，因为免费配送成本太高，他们认为亚马逊将难以为继。了解了上瘾模型后你再去看Prime计划的本质就不难理解为什么这些人错了。首先，Prime会员每次购买Prime计划内的商品就能获得两个重要并且诱人的回报——免费配送省下的钱以及两日内配送带来的即刻满足感。此外，每次用户在亚马逊上购物都是在证明他们当初花99美元注册Prime是明智的，对用户而言这也是一种回报。会员

每次看到购物省下的配送费（而且通常Prime商品在价格上也有优惠），他们就会对自己说，看吧，花99美元很值，帮我省了这么多钱。亚马逊订单系统负责人维贾伊·拉文德兰告诉《一网打尽》（*The Everything Store* ）的作者布拉德·斯通，事实上，订购费的意义“绝不仅仅是99美元。它真正的意义在于改变人们的心理，让他们不去别的地方购物。”[13] 确实，Prime计划在创造习惯方面如此成功，一篇刊登在美国《商业周刊》（*Businessweek* ）上的文章指出，亚马逊预计需要两年时间才能实现这个计划的收支平衡，但事实上它只用了不到三个月就做到了。[14]

Amazon Prime的参与回环很明确，而且重复使用还能不断强化循环，这也是Prime如此成功的原因。当然，这个模式并非对所有人都适合。增长团队应该根据产品的核心价值绘制自己的参与回环，然后不断衡量、监测和优化循环。通过分析数据并且试验能给用户带来最大回报的触发物，团队就可以为自己的产品找到创造习惯的方法。比如，视频流服务的增长团队可以衡量并比较促进用户发现新节目和促进用户看完正在看的节目这两类触发物哪个更有效。

一个对大多数类型的产品都适用的原则是：提升回报在用户眼中的价值可以带来更大的留存。要让产品或者服务更易于形成习惯，增长团队应该试验向用户提供各种各样的回报，并鼓励他们通过行动来获取回报。用户采取的行动越多，回报越大，他们眼中看到的回报价值也就越大。团队应该进行群组分析，找出哪些用户最热衷于使用产品，他们使用最多的是哪些功能，哪些功能带来最大价值的回报，创造最高的留存。团队还应该找出那些还不够活跃的用户，通过给他们提供更有吸引力的回报来激励他们更多使用产品。

例如，视频流服务团队可以根据用户的观看时间将他们分为不同群组。分析显示，最活跃的一群用户一次会连续看几集节目，换句话说，他们会“刷剧”。网飞就充分利用了这种新的观看习惯。这一发现可能让团队开始考虑如何通过鼓励用户刷剧来创造一种新回报。比如，网飞一次性推出整季原创内容，而不是每次只播一集。团队还可以分析哪些类型的电视剧最容易被刷剧，并且开展试验在网站上主推此类电视剧。

提供实际的、体验式的回报

许多流行的回报策略都强调让顾客去“赚”节约的钱，或者给他们发购物券、代金券或者礼物。特别是零售业，长期以来这个行业已经积累了许多这样的回报策略。这些回报很强大，团队也确实应该在这方面大量开展试验。但很重要的一点是，团队不应把目光局限在金钱或者省钱这样的回报上，而是应该试验产品体验这种回报。实际上，一些最易于习惯形成的回报是无形的回报。这类回报中有不少值得试验。比如社交回报，脸谱网的“点赞”功能就在很大程度上促使发照片和评论成为用户的一种习惯。同理，飞行常客奖励计划很早就开始使用诸如会员升级、贵宾休息室和优先值机这样的社交回报，而且它们相比折扣机票更能让用户保持忠诚。团队应该创造性地思考可以提供什么样的无形回报，而且还应该试验将实际回报和体验式的社交回报结合起来。

按照激励—市场匹配原则，回报应该契合产品价值。近年来，在促进习惯形成、提高留存（当然还有其他增长杠杆）方面，除了给用户提供特价优惠和折扣以外，还有三个值得注意的回报策略。虽然这里无法完全列举所有策略，但至少这三个例子代表了现有的很多可以大规模实施的策略。

品牌大使计划

这类计划通常结合了社会回报和实际回报，通过授予用户高级用户的称号来给用户提供社会认可以及其他的实际好处。

Yelp精英队计划是利用这种方法提高留存最成功的案例。通过给予第一个给商家留言的用户特殊认可并且让用户给那些有用、有趣或者只是单纯“很酷”的评论点赞，Yelp就成功给用户提供了强大的社会回报，激励他们写更多的评论。

Yelp团队向最活跃的用户颁发“精英”奖章，他们解释说：“（这是）我们认可和奖励那些在线上和线下都很活跃的口碑传播用户和模范用户的方式……精英队成员的个人档案中有一枚闪亮的精英徽章，而且精英用户还能享受参加Yelp活动和提前入场这样的特殊优待。”[15] 这个计划大获成功。美国东北大学的经济学教授王忠民对Yelp进行研究后发现，Yelp主要的竞争对手，比如Citysearch和雅虎区域搜索，其用户在网站上留下超过6条评论的比例在5%~10%。相比之下，Yelp用户中有超过65%的人在网站上写6条甚至更多的评论。而且，Yelp网站总评论量的44%都是由精英用户贡献的。[16]

利用品牌大使计划来提升用户忠诚度和留存率的不只是网络公司。餐馆、酒店、信用卡公司以及许多零售商很早就成功使用这类计划，巧妙地将诸如归属感、社区和地位这样的社会回报与更实际的回报结合在一起。美国运通百夫长卡，也就是广为人知的黑卡，就是一个经典例子。许多人都觊觎黑卡，把它视为终极地位的象征。黑卡持有者人数有限（需要每年在运通账户上消费并还款至少35万美元），它具体能带来哪些好处一直笼罩在神秘当中，而且它提供的实际回报甚至能令最富有的美国运通用户感到与众不同（例如专享的优惠、旅行和柜台服务）。[17]

近年来最令人瞩目的品牌大使计划出自发展迅速的媒体公司theSkimm之手。这家公司向职业女性提供员工亲手编辑的每日新闻，目前它的日读者量已经发展到350万。[18] 要想成为“Skimmer大使”，读者需要向10个朋友推荐这个服务，这样做的回报不仅包括获得网站公开认可，还包括名牌T恤、手提包、手机壳、社交机会以及在新闻电子报中刊登生日祝福等等。[19]

认可用户成就

所有用户都看重来自公司的认可，哪怕只是很小的认可。对用户表达认可的最佳方式是肯定他们的某种成就或行为，或者使用营销圈中称为“行为邮件”（behavioral email）的方式，也就是当用户完成了一个里程碑事件时就给他们发去祝贺邮件。比如当你走到当日第一万步时，Fitbit（一家研发和推广健康乐活产品的新兴公司）就会给你发一条祝贺推送。又如，当你跑完10英里或者完成距离最长或速度最快的一次跑步时，Runkeeper（一款私人运动记录应用）就会给你发送祝贺邮件。同样，推特的联合创始人埃文·威廉姆斯创办的博客发布平台Medium会在用户文章被推荐50次或100次时向用户发送邮件。大多数推荐计划都内设了这样的成就推送，一旦朋友加入时就会向用户发送邮件，鼓励他们邀请更多人加入。[20]

这些推送也可能是告知你其他用户采取了一些可作为你的个人成就的行为，比如领英会给用户发送邮件告诉他们有人认可了他们的技能，推特会提醒用户有人为他们点赞或者转发他们的推文。脸谱网和Instagram的做法尤其聪明。它们会给用户发移动推送，告知用户他们的脸谱网好友加入了Instagram，或者鼓励他们给其他用户在Instagram上发的照片点赞，尤其是给那些有一段时间没有发新照片的用户点赞。这两

类推送可以从两个方面提高留存率：让用户重回Instagram查看朋友最新状况，以及通过增加新用户在Instagram上的粉丝数量、获赞和留言数量来回报新用户。

客户关系个性化

随着储存用户信息的海量数据库和强大的数据分析工具的出现，公司更精准，甚至一对一地满足用户需求和欲望的能力大幅提升。沃尔玛实验室（WalmartLabs）产品和工程部副主席舒维克·慕克吉指出，公司在增长领域最重要的一个转变是从传统的“一对多”营销思维模式转变为提供完全个性化的“一对一”的用户体验。比如，现在公司可以根据每位用户的喜好发送个性化邮件和产品推荐，即使用户数量达到几百万也能做到这一点。他指出，这种大规模的个性化做法核心在于“理解用户，理解你所处的行业，并确保在二者之间建立完美的匹配”。[21]

亚马逊是个性化技术的先驱。这个技术之所以成功得益于大规模的客户数据以及更先进的编程技术让公司可以高效地挖掘有关用户个人喜好的海量信息。要实现个性化不仅可以利用用户提供的个人信息或者他们在公司网站或者App上的行动，还可以利用他们在整个互联网中的行为数据。现在通过诸如Demandbase这样的数据供应商就能够轻松获取这些数据。也有许多公司提供个性化技术，比如Salesforce（一家客户关系管理软件提供商）、Optimizely和HubSpot。

Optimizely的前内容经理卡拉·哈什曼曾分享过公司如何通过向最重要的用户提供个性化主页体验来改善包括激活率和留存率在内的诸多指标。以前公司网站只有一个主页，后来则根据关键账号、用户访问时间以及垂直市场等不同因素设计出26个不同版本的主页。比如，如果用户从《纽约时报》的办公室登录公司主页，他们看到的页面就会显示针对出版商的Optimizely产品和服务。而如果是微软员工，他们看到的则是Optimizely可以如何帮助技术和软件公司。[22]

机器学习算法正在引发新一轮个性化浪潮。如它的字面意思所指，机器学习是指软件根据用户反应来优化和改善个性化措施，而非由人来做这个决定。这项技术很复杂，但它正在变得越来越容易操作。比如在英曼，摩根和他的团队在电子新闻周报中向用户发送为他们量身挑选的新闻故事，做到为每一位订阅者提供独一无二且与用户高度匹配的内容。这一个性化服务获得了Boomtrain（一家基于机器学习的个性化数

据公司）的数据支持后简直如虎添翼。Boomtrain通过将机器学习与个性化相结合成功做到持续优化新闻内容的相关性，而无须摩根的团队做任何额外的工作。这还只是提供此类服务的众多公司之一。团队还可以利用诸如Apache Spark（大数据处理引擎）提供的开源软件“机器学习图书馆”来建立自己的软件，这样也能取得同样的结果。

我们在第一章中曾简单提过，Pinterest的增长团队在机器学习个性化和优化方面进行了大量试验，他们建立的Copytune程序可以帮助团队迅速测试30多种不同语言、数十个版本的推送文案。Copytune最后会选出最优版本并自动完成后续测试。这个程序对每种信息组合方式进行测试，结果令人难以置信：每月重返网站的用户数量（月活跃用户）大幅增长。虽然增速是个位数，但考虑到Pinterest的用户规模超过一亿，这样的增长速度意味着公司每月增加的活跃用户达到数百万。虽然公司没有透露新增访客带来的广告收入，但可想而知，这个数字一定十分可观。[23]

如果团队想进行个性化测试可以先从触发物入手。大多数邮件营销软件都能提供各种各样的个性化选项，既可以简单到在邮件中插入收件人姓名，也可以基于用户历史行为向他们发送为他们量身定制的邮件内容和产品推荐。我们的食品商店App团队可以向那些在App下单一次、从未下单以及App订单平均金额超过100美元的用户发送不同的邮件。完成了这个第一步，增长团队就能获得用户体验有效性方面的早期数据，并根据结果决定是否做进一步投资。

控制节奏

如果你购买过任何初始版本的电子产品，或者参与过挑选诸如Salesforce或者Oracle这样的企业软件，那么你肯定知道向用户承诺新功能即将上市是一个多么强大的留存诱饵。告诉用户马上会有新功能或者新产品以及这能给他们带来什么好处，可以有效地诱导用户一直使用产品。这一招对SaaS产品、电脑游戏以及像Hulu和HBO[1] 这样的内容供应商特别管用。网飞就有效地利用了这种策略。诸如《纸牌屋》和《女子监狱》（*Orange Is the New Black* ）这样的网飞原创剧在新的一季播出之前都会有一段间隔时间，这样能让用户一直保持活跃的订阅状态，因为他们会等新的一季出来刷剧。同样，Salesforce也不急于发布重大产品

更新，而是留到新的年度活动中来宣布，通常是夏天一次、冬天一次。这样做可以让用户一直期待这些不可或缺的新功能从而保持活跃的订购状态。苹果公司也巧妙地使用了这个策略，它让用户迫不及待地等着公司推出最惊艳的新产品，然后升级自己的设备。

凯鹏华盈（Kleiner Perkins Caufield & Byers）的风险投资人宾·戈登在分享他与HBO的CEO克里斯·阿尔布雷克特的一次对话时说到了“马上就来”这一招威力有多大。阿尔布雷克特批准了制作《罗马》（*Rome* ）这部以史上最烧钱而闻名的原创剧，它每集的制作成本高达900万美元。戈登问阿尔布雷克特，斥巨资制作一部最终并没有吸引太多观众的电视剧是否太不划算？阿尔布雷克特跟戈登分享了“马上就来”的威力。他说，从宣布这部剧即将上映到播出第一集的这段时间内HBO几乎没有流失任何用户。订购用户都拭目以待，想要看看这部剧究竟为何值得如此大肆宣传。虽然最后并没有多少人观看，但在之前两个月的时间里公司的用户流失率几乎为零，其间公司的盈利远远超过了这部剧的制作成本。[24]

但是，如果你对用户承诺很快就会有很棒的产品更新，却让他们一等再等，就可能惹怒用户。这也是为何试验如此重要：它可以帮助团队确定公布消息的最佳时机。比如，为视频流服务改善留存的增长团队可能了解到，公司刚刚敲定了一部以前没有播过但可能会极受欢迎的电视剧，计划三个月后才上映。团队决定尝试向用户发送新剧即将播出的推送，看看这样做能否在播出前的这几个月刺激更多用户续订。团队可以通过给那些以前看过同类剧的用户发送邮件并进行简单的A/B测试。对照组是常规体验，而实验组将收到一两轮关于新剧“即将播出”的邮件信息。通过比较这两组的留存率就可以量化推送的效果。如果“即将播出”的消息引起用户兴趣并留住了更多看过类似电视剧的订阅者，那么增长团队就可以大胆地将“即将播出”策略作为用户沟通的一个永久组成部分。

保持长期活跃

一旦你在一定规模的用户群中实现了强劲的留存，下一步就是专注于如何让用户乐于使用你的产品并长期保持高度活跃。我们建议使用一种双管齐下的做法：（1）优化现有的产品功能、推送以及对重复使用

的奖励；（2）在一个较长的时间周期里定期推出新功能。把握好这二者之间的平衡极其重要。许多公司都急于在短期内推出大量新功能，用产品团队的话来说，这叫功能膨胀（feature bloat）。这样做往往会导致产品过于复杂而掩盖产品的核心价值。在一份2005年的研究报告中，营销科学学会的研究员德博拉·维亚纳·汤普森、丽贝卡·汉密尔顿和罗兰·拉斯特指出，将太多功能塞进产品中往往会损害长期留存，因为“为了实现用户选择范围的最大化而在产品中加入许多功能最终可能降低用户终身价值。”他们得出的结论是，“公司应该考虑拥有更多功能有限但更加专业化的产品，而不是将所有可能的功能都集中在一个产品上”。[25]

技术专栏作家大卫·波格在他2006年的TED演讲中通过下面这张让人看得抓狂的截图把功能膨胀给用户带来的痛苦展示得淋漓尽致。把微软Word工具栏中的所有选项都打开最后得到的就是这个效果。[26]



Document1 - Microsoft Word
File Edit View Insert Format Tools Table Window Help
Type a question for
100%
Greeting... Opening... Closing... Insert Previous Greeting
Final Showing Markup
Show
Arial
12
All Entries
New Frame Left
New Frame Right
New Frame Above
New Frame Below
Security...
<Click Recount to view>
Recount
Edit Text...
Fit
Expand
Scale Drawing
Insert Word Field
Favorites
Go
Document1
Insert Shape
Layout
Change to
Draw
AutoShapes
Insert Shape
Layout
Select
Help
Go To...
Other Pane
Spelling and ...
Update Field
Level 1
Show Level 9
Update TOC
Getting Started
Not much room d
Not much room down here...
Page 1
Sec 1
1/1
At 2.5cm
Ln 1
Col 25
REC
TRK
EXT
OVR
English (Ne

图**7–5** 微软**Word**功能膨胀

判断何时推出在线产品的新功能尤其困难，因为相比实体产品，推出在线产品的新功能要容易很多。当人们习惯了产品的外观和功能后，过快或者突然改变产品可能得不偿失。这里就有两个现成的例子：Instagram推出新的算法时间线以及推特将推文收藏符从星形变为心形并将它的名称从“收藏”改为“赞”，这两个做法就引起许多用户的不满。

增长团队可以通过试验给用户提供产品原型或试用版来评估拟推出的新功能是否具有吸引力。团队首先应该在少量用户中对新功能进行实际测试，试验产生的数据可以帮助公司在大范围推广前进一步完善新功能。尽管在大多数机构中设计新功能是产品团队的职责，但毫无疑问，增长团队可以根据他们定期进行的调研和数据分析为产品团队提供一些新功能方面的想法。同样，增长团队整合数据后可能会发现新的产品优化机会，这可能是市场调研或者战略规划无法发现的。换句话说，增长团队中的所有成员都应该不断寻找机会来优化现有产品功能，实现留存最大化，同时开发新功能。

为了说明具体怎么操作，让我们回到食品商店App团队，看看他们如何与这家食品连锁店的产品团队合作推出一个重要的新功能。产品团队一直在为App的一个新功能研发产品原型：用餐计划。这项功能可以结合用户的购买历史以及App上最受欢迎的商品来向用户推荐全谷物食谱，让用户轻松购买所需要的食材。顾客需要做的只是输入用餐人数然后点击提交，所需商品就按适当数量自动加入购物车。增长团队和产品及营销团队共同确定了一个测试战略：先向一定数量的用户提供用餐计划功能，同时试验如何提高这批用户使用这个功能的频率。比如，增长团队掌握的数据显示，免费配送可以有效改善留存。他们可以基于此向产品团队建议，通过用餐计划向用户推荐可以使他们的订单金额达到免运费标准的食谱。他们也可以尝试利用触发物提醒用户App上更新了全谷物食谱推荐。团队也应该测试何时以及如何向用户推荐这个用餐计划，如何向那些使用试用版本的用户介绍功能上的改变。

持续的用户引导

增加新功能并且越来越了解最活跃最满意的用户如何使用产品后，

你需要继续引导用户，让他们了解可以从产品中获得怎样的价值。因此，长期留存的另一个关键要素就是弄清如何让用户沿着学习曲线前行。这个过程便是持续的用户引导，它与学习任何一门学科、一种乐器、一门语言或是一项技能的方法是一样的：首先完成容易实现的小目标，然后逐渐提高熟练程度。应该将这种学习进程嵌入任何需要用户掌握的新功能中，让他们从产品中获得最大价值。用户体验设计师哈里·布努将这个过程称为“爬坡”。

用户使用产品越来越熟练后，就应该引导他们开始关注以前从未用过的功能和刚推出的新功能。这是一个循序渐进的过程，而且用户开始学习新功能之前必须首先掌握旧功能。布努强调，谷歌分析使用一系列渐进式的通知推送来引导用户更加深入地体验产品，这就是一个爬坡的好例子。布努说：“他们监测用户行为，通过一个决策引擎来决定推送的内容，然后跟踪用户完成了哪些行为，适时引导用户开始新行为。”

增长团队应该测试持续的用户引导中所有的信息传达，比如向试验组发送有关新功能使用的不同版本的文字和图片说明。如果结果显示邮件信息在增加这些功能的使用率方面很有效，那么团队就可以试验在产品自身加入凸显这些功能的信息，例如在其他功能的登录页面增加新功能的宣传视频。

复活“僵尸用户”

重新赢回已经弃用产品的用户，这在增长圈子里称为“复活”。增长黑客过程可以帮助你找到赢回从你的雷达上消失的“僵尸用户”的试验。当然，第一步是调查用户当初消失的原因。最简单的做法是采访那些取消或者不再使用产品的用户，直接询问他们离开的原因。例如，当印象笔记为改善留存绞尽脑汁的时候，他们的增长团队发现用户不再使用服务的一个很大原因是他们换了新电脑或新手机后没在新设备上立刻重新安装App。

HubSpot的产品经理丹·沃赫诺克指出，增长团队在根据僵尸用户的反馈考虑应该尝试何种试验之前，第一步是弄清楚人们离开的原因是否是可控的或者是可以解决的。[27] 比如和印象笔记一样，商店App团队了解到，人们不再使用App是因为用户没有在新手机上重新安装App。如

果团队发现用户很长一段时间处于休眠状态，那么他们就可以通过设计新邮件和重定向广告来鼓励用户重新安装App。但是，如果人们离开的原因是因为这家食品连锁店没有用户想要的品牌的商品，这时增长团队可能就无能为力了。这种情况下，团队最好是提醒采购部用户对那个品牌的商品有很大的需求（他们当然应该这样做，因为这个品牌商品的缺乏不仅影响App的留存，而且还影响连锁店的整体发展）。

复活流失用户的大部分工作是靠邮件和广告来完成的。如果团队注意到在一个预先设定的时间段内（长短可通过试验来确定）用户的购买活动或者其他活动降为零，那么就应该把他们纳入复活流（resurrection flow）。这时，团队应该给他们发送电子邮件或者定向广告，提醒他们产品的“啊哈时刻”或者当初吸引他们的产品核心价值，以此来挽回用户。有时公司可以通过为“冷淡”或休眠用户制作专门的自定义邮件和推送通知来激活他们。因为这些用户已经很熟悉产品并且已经体验过产品的“啊哈时刻”，所以激活他们所需要的成本和努力相比获取全新的用户都更少。

比如，在英曼，摩根找出那些曾经在网站上看过文章但已经三周没有访问网站的用户。鉴于许多用户都是按月订阅，所以他推测那些每月访问次数不足一次的用户更有可能注销账号。团队因此进行了一项测试，他们向这些用户发送邮件告知他们过去几周发生的重大新闻，并且通过行为召唤鼓励他们回来重新使用网站。收到邮件通知的用户中重回网站的比例比没有收到邮件的对照组高出了29.4%。

当然，和任何定向邮件通知或者广告战略一样，这种方法很容易做过头。最重要的一点是，你需要试验信息传达的措辞、频率以及持续时间来确保你请求他们“回来”的信息不会惹烦或者进一步疏远用户，否则你只会让他们对你的评价更差，从而彻底击碎挽回他们的一切希望。有时候，公司应该接受事实，承认用户不会再回来了，然后停止向他们发送信息。有时，用户会出于一些完全不受你控制的原因自愿回来，可能是因为一个朋友聊起他多么喜欢这个产品（推特发现，大量休眠用户重新回来使用服务就是因为这个原因）；或者因为用户换了一份新工作，而你的产品对他的工作有帮助；或者因为他之前选择了你的竞争对手，而这个竞争对手破产了或者没有持续改进产品；又或者是因为某个名人或用户的老板开始使用这个产品，等等。

复活这类“冷淡”用户似乎是次要问题。毫无疑问，如果留存不乐观，你首先关注的应该是新用户的初始留存。但记住，每一位最终留住

的用户都代表了可以持续为公司创收的机会，所以复活的努力是有价值的。现在，为了仔细研究如何在改善留存之后最大化地利用机会赚取更多收入，我们需要探讨增长黑客怎样帮助公司从每一位用户身上获得更大的收益。

[1] HBO是一个美国的付费有线和卫星联播网，为时代华纳公司所有。——译者注

第八章
变现：提高每位用户带来的收益

获取、激活和留存客户的终极目标当然是从他们身上获取收益，并且逐渐提高每位用户带来的收益，也就是提高用户的终身价值。这一章我们将专门讨论在用户身上实现更大收益这一使命，增长黑客法为我们提供了很多优化变现的实验设计方法。前面我们讲过许多增长团队都没有使用这些策略，而是把精力主要放在用户获取和激活方面，这使他们浪费了大量增长潜力。我们希望这一章能够改变这种情况。

公司的商业模式不同，提高用户终身价值的基本做法也不同。对于零售公司而言，提高用户变现能力的根本途径是说服他们购买更多产品，而对SaaS公司而言，是让更多订购者续订、延长订购年限和升级到价格更贵的服务（如果是免费+增值服务则是让更多用户升级到付费计划）。如果你的收入来源是销售广告版面，那么增加创收本质上是要创造更多广告位并且说服更多广告主出更高价钱来购买你的广告位。每种商业模式会使用不同的策略，但是无论哪种情况，增长团队都应该首先通过一个最基本的诊断过程来提出增收的试验想法。

绘制变现漏斗

和其他所有增长黑客手段一样，破解变现的第一步是分析数据，找出最具潜力的试验。首先，增长团队要回到根据整个用户旅程绘制的基本路线图。在第六章中我们讲过，团队应该在启动增长黑客过程之初就绘制好路线图。变现阶段团队要做的是在路线图上标出从获客到留存的整个过程中所有可能从用户身上盈利的机会。同时，还要找出用户旅程中阻碍创收的所有环节，比如支付过程中的摩擦。

零售公司的用户路线图常常被称为购买漏斗，它们最重要的增收环节包括商品的展示屏、购物车以及结算页。对于SaaS公司而言，重要的增收环节包括说明各种服务的功能、价格以及计划档位的页面、推广附

加功能和功能升级的页面。对于靠广告盈利的公司，最重要的环节是所有可以用来展示广告的页面，无论这些页面是否已经被公司利用起来。

确定了基本路线路图中的重要环节之后，下一步是分析哪些环节带来的收益最高，哪些环节是夹点（pinch points），也就是损失潜在收益的地方。商业模式不同，夹点出现的地方也会不同。增长团队在找出产品、网站或者App上有很高创收价值的页面和功能后就可以开始试验增收手段。同时团队还要找出转化率低、摩擦阻力大的夹点，进而找出填补收益漏洞的方法。

不同的商业模式在用户旅程中的典型夹点是不一样的。对于电子商务公司来说，用户从挑选商品到完成购买之间是一个危险区，因为许多用户往往中途就放弃购买。Monetate（一家为电商企业提供个性化定制服务的公司）在2016年初的一项调查发现，虽然将近9.6%的网站访客将商品加入购物车，但最终下单的人数不到3%。[1] 对SaaS公司来说，显示计划档位和价格的页面不够优化常常损害购买率。对靠广告盈利的公司来说，广告侵入性太强令用户反感，或者广告内容或设计不够醒目、不够有吸引力，这些都是常见的变现沉洞（sinkhole）。

增长团队可以首先评估这些常见夹点，但是他们还需要更细致地分析具体的变现漏斗，这样才能找出产品特有的弱点并且有针对性地设计实验。比如，一家在线零售商可能发现，它的一些产品页面激发的购买量少于行业调研中同类商品的正常购买量。这时，增长团队可能决定专注于试验可以增加这类产品销量的增长手段。或者一家靠广告盈利的内容供应商或媒体公司通过分析发现，某个特定广告版面上的视频广告效果不如同一版面上的文字广告，增长团队可能决定将精力主要放在提高视频广告的有效性上。比如，试验改变视频广告的尺寸、位置或者视频的其他本质特征，如视频长度、行为召唤或者是否包含文字说明等。

对SaaS公司而言，可能分析结果显示，免费试用注册到付费订购之间是一个夹点。通过深度分析流失原因，团队发现，在免费试用阶段没有使用某个特定功能的用户比那些使用了该功能的用户购买利润丰厚的企业计划的可能性小了一半。因此，团队可能决定重点试验提高使用该功能的试用者比例，进而提高试用期结束后购买付费计划的人数。

就绘制路线图的工具来说，我们提到过的许多常见分析工具就能为电商企业制作简单的购买漏斗。像DoubleClick这样的广告服务商可以为出售广告版面的互联网公司提供广告反响分析软件。但是，如果想要完

整地绘制公司变现漏斗中的所有步骤，还需要一位数据分析师来完成一些额外的工作。

关注每个群组的贡献

你在分析用户数据、评估盈利机会时还需要将用户分成大量群组，就像在破解留存阶段所做的那样，只不过这里你关注的重点是每个群组贡献的收益。因此，首先要根据用户创造收益的高低来建立群组。订阅服务通常按照订购计划的档位来划分群组；电商企业则可以根据用户每年（或者每月和每周，具体取决于你的商业模式）的消费额来划分群组；靠广告盈利的公司情况稍微复杂一些，因为用户参与度是决定公司投放多少广告以及向广告主收多高版面费的主要因素，所以采用广告模式的公司不仅应该跟踪广告商业模式中最基本的变现指标——每用户平均收入[1]，还应该根据用户参与度，尤其是用户对广告感兴趣的程度，来进一步划分群组。比如，根据用户在网站或者App上逗留的时间，每次浏览的网页数或者App屏数，或者这家公司其他特殊的参与指标（例如用户观看的视频数）来划分群组。[2]

除了收益之外，增长团队还应该用其他方式来划分群组，这也是我们在讨论破解留存时所推荐的做法。分组方式应该包括（但不限于）：地点、年龄和性别、客户购买商品的类型或者使用的功能、获客渠道（是通过谷歌广告还是推荐计划）、使用哪种设备访问网站或App（台式机还是移动设备，是使用微软Windows系统还是苹果系统）、使用的是哪种网络浏览器、在某个时间段内访问网站或App的次数、用户第一次购买或者第一次采取行动的日期等。同样，在这个阶段重点不是寻找留存规律，而是寻找每个群组和收益之间的关联，从而帮助团队找到试验想法。

我们来看一看HotelTonight的例子。这个移动App可以使临时需要住宿的用户以很低的折扣预订酒店房间。它根据用户使用App时联网的方式[是通过Wi-Fi（无线局域网）还是通过3G或4G网络连接]来创建群组并分析不同群组的购买行为，结果有一个出人意料的重大发现：那些通过3G或4G网络使用App的用户订房率是那些在Wi-Fi环境下使用App的用户的两倍。（使用Wi-Fi预订不是应该更容易吗？）因此它提出了一个假设：相比使用不稳定的数据连接，用户使用Wi-Fi更容易在其他旅

游网站上进行比较购买，因为数据不稳定时竞争对手的网站速度很慢而且不可靠，用户会更愿意使用HotelTonight来预订房间，但如果使用网速很快的Wi-Fi，那么用户就会进行比较购买。基于这个洞察，HotelTonight只向那些不是使用Wi-Fi的用户投放定向广告，最终提高了那些看到广告的新用户的购买率。[3]

对于电商企业来说，除了按照顾客的消费额来划分群组以外，其他重要的划分方式还包括顾客购买量、订单的平均金额、所购商品的类型、第一次购物的日期、在某个时间段内的购物次数（比如每月或每年）以及他们通常购物的月份或年份。比如，团队发现，90天内只购物一次的用户中在接下来的12个月里消费额达到甚至超过500美元的比例是55%，但90天内购物两次的用户这个比例是95%。因此，团队可以设计一些试验鼓励所有在90天内购物一次的用户在这期间购物两次。比如，团队可以在用户第一次购物30天后通过邮件向他们提供巨大的折扣或者特殊优惠（例如免费配送），然后60天后再发送一次这样的邮件。

对于广告收益模式的公司来说，更细地划分用户群可以让它们试验不同的变现手段，既可以进一步变现已经创造很高用户参与度的广告版面，还可以改善参与度较低的版面的广告效果，进而实现增加营收。例如，一家媒体公司的增长团队可能发现，用户在网站上的逗留时间达到或者超过两分钟的话，那么他们点开广告的可能性是那些逗留时间不足两分钟的用户的三倍。了解到这一点后，增长团队可以设计试验来增加不常使用网站的用户在网站上的逗留时间，例如可以在用户读完一篇文章后向他们展示相关度更高的文章。或者，团队可能发现许多读者停留很久的网页并没有特别有效的广告内容，如视频库页面或者篇幅很长的文章。这时团队就可以试验在这些页面上使用新的广告类型或者改变广告的展示位置，比如用户浏览视频页面时在两个视频之间展示广告或者用户在阅读长篇文章时在文章内部插入广告。

SaaS公司的用户一般是企业，它们需要重点分析的用户群组就应该是不同类型的企业，因为有些公司财力雄厚，所以它们更愿意购买价格更高的计划和附加功能。比如“调查猴子”（SurveyMonkey，一家网络调查公司）就按客户类型进行群组分析。这家网站专门为各类企业提供可以满足不同目的的问卷调查服务，它的用户包括进行市场调研的营销团队、衡量用户满意度的用户服务团队，以及为科研论文做问卷调查的学生等等。这家公司增长团队负责人埃琳娜·韦尔娜和她的团队发现（可能并不意外），来自教育机构和非营利组织的客户和大学生购买专业付

费版本的比例不及其他类型的用户。于是他们试验专门向这几类用户提供折后计划，以提高他们从免费用户转为付费用户的比例，进而提高他们创造的收益。

用户最愿意付费购买的软件功能也会有群组差异。例如，大公司可能拥有自己的内部用户关系管理软件系统，因此它们可能愿意出高价购买能够与现有系统轻松整合的软件，而没有现成系统的创业公司可能更看重获得开箱即用的功能，而不会考虑系统整合这个问题。

如果你的产品或服务面向国际市场，那么公司还应该按国别来分析变现，因为不同国家的支付方式以及服务收费标准可能不同。比如，德国用户也许更有可能使用某几种支付方式进行购买，而俄罗斯用户却可能使用另外一种支付方式，从而导致不同的国家的变现率有很大差异。同理，有些商业模式可能在某个国家更容易被用户所接受。比如，美国用户很容易接受订购服务，但是在其他国家可能就没那么容易了。增长团队可以试验在不同国家使用不同的支付方式来提高每个国家的变现。[4]

认识你的用户

正如前面所讲，有很多划分群组的方法可以帮助我们获得新洞察。为了更好地变现，增长团队要做的第一步是按照某些相同特征对用户进行大致分类。这些特征可能包括：用户来自同一地区，有着相同的经历，消费水平大致相同，有相同的产品需求，或者是几个因素的组合（其中很多都是我们在讨论群组划分时提到过的）。创建分组的目的在于更好地想出满足客户特殊需求的方式。许多营销者可能非常熟悉用户画像这种做法，即为每个群组中最具代表性的客户创建虚拟档案。例如在英曼，我们找出了四种主要的用户类型：工作经验不足3年的房产中介；有5~10年工作经验的房产中介；房产经纪人；特许经营管理和技术专家。这些组别代表了我们的客户群中最常见的聚类，增长团队可以有针对性地设计实验来增加每个群组带来的营收，比如，试验个性化的邮件沟通方式、着陆页以及促销折扣等等。

调查用户的需求

增长团队还应该通过调查问卷直接向用户了解每个关键群组最希望看到的产品改进，比如，他们希望使用哪些可能的新功能、哪些新的计划档位或者希望如何改进特价商品的可选范围。毫无疑问，增加营收的核心在于向用户提供让他们觉得很有吸引力而且最能满足他们需求的产品和服务。当然，不同群组的需求也会不同。

提高用户消费额的最佳途径是向他们提供可购买的额外商品或者付费使用的产品功能，这一点应该是不言自明。（或者，对于广告商业模式来说，可以提供额外的体验和内容，让客户花更多时间浏览广告，从而提高客户参与度。）前面我们讲过特性蔓延的危害，现在我们则要强调它的反面——增加新功能。企业需要稳步而且非常谨慎地推出用户可以购买的新产品或者新功能，以持续增加营收。亚马逊马不停蹄地增加所售商品的种类以及每种商品类型包含的产品选择，脸谱网频繁推出新功能，这些都是最好的例子。增加产品或功能成功的关键是专注于向用户提供让他们觉得有价值并且愿意花钱购买的商品，而不是一味地推出公司自认为用户需要的选择。

增长团队应该通过问卷调查系统地向用户呈现他们对新产品或者新功能的构思，然后通过试验决定是否进行大规模推广。BitTorrent团队在问卷调查中向客户提的问题就很成功，这让他们成功地从诸多选项中选出最需要开发的功能。需要特别注意的一点是，他们的问卷调查并未采用开放式提问，而是给出了若干选项，让客户从中选出对自己价值最大的好处。你可以向一些参与问卷调查的用户提供带有新功能的免费产品，这样既可以激励用户参与问卷调查，也可以保证他们在问卷中的回答的确是他们的真实想法。

通过让用户给每个选项打分，最后可能得到两个或者几个不错的备选功能，增长团队可以建议将这些功能加入产品开发路线图中，以备下次使用。BitTorrent团队开发省电功能在很大程度上就是因为这个选项在问卷调查中得分最高，结果这项功能将日收益提高了47%。自动关闭App功能分数也很高，团队也对它进行了测试并且收到很积极的用户反馈。最后公司向所有App用户推出这项功能，结果日收益增加了20%。[5]

表**8–1** 针对新功能对用户开展问卷调查表

你最希望 PRO App 拥有哪些功能?							
	最不想要 1	2	3	4	5	6	最想要 7
不用下载整文个件就能观看/预览媒体内容	○	○	○	○	○	○	○
只在我要求下载时才下载种子文件	○	○	○	○	○	○	○
当电量低时暂停使用 uTORRENT	○	○	○	○	○	○	○
病毒扫描	○	○	○	○	○	○	○
高级用户支持	○	○	○	○	○	○	○
下载完成后自动关闭 uTORRENT	○	○	○	○	○	○	○

注：参与五次问卷调查的用户将获赠包含所有新增功能的安卓版uTORRENT。

利用数据和算法为用户定制产品和功能

在第七章我们讨论过，个性化策略可以帮助你建立更加牢固的客户关系，从而留住客户。个性化同时还是一个很好的变现策略，比如在用户正在浏览的网站或者App上显示为他们量身定制的产品推荐或者通过邮件和移动推送向用户发送个性化推荐都是特别有效的做法。亚马逊在这方面又是领跑者。它的团队开发出了最强大的推荐引擎，可以在用户浏览网站时为他们提供个性化的产品推荐。这个算法程序可以根据用户的搜索历史和购买习惯以及其他相似用户的习惯等数据来选择向用户推荐的商品。实际上，所有的亚马逊用户看到的都是根据他们的喜好为他们量身定制的亚马逊，这让他们获得一种独一无二的用户体验。

一些推荐引擎极其复杂，比如说亚马逊、谷歌和网飞使用的推荐引擎就是这样。但也有许多推荐引擎是基于相对简单的数学知识。Looker这家商业智能软件公司的首席分析师科林·齐马指出，使用一个基于杰卡德系数（Jaccard index）或者杰卡德相似系数（Jaccard similarity coefficient）的简单公式就能就算出两个产品之间的相似度，从而帮助你向用户推荐他们可能购买的额外商品，因为公式的计算结果显示出人们通常同时购买这两样商品。

$$J(A, B) = \frac{|A \cap B|}{|A \cup B|} = \frac{|A \cap B|}{|A| + |B| - |A \cap B|}$$

杰卡德系数公式

这个公式看起来复杂，但其实很简单。它说的是两个商品之间的相似度等于A和B交集的元素个数除以A和B并集的元素个数。我们以食品商店App为例快速看看这是怎样计算的。假设这个App团队想要验证他们的一个假设：在App上向用户推荐常常一起购买的商品将提高每次购物的平均订单金额。为了使推荐更有效，他们需要计算人们在购买某种

商品（比如花生酱）时同时购买所推荐的商品（比如果冻）的可能性比购买其他商品组合的可能要大。团队需要推荐用户最有可能一起购买的商品组合来提高用户接受推荐并且将推荐商品加入购物车的可能性。

杰卡德系数中交集的元素个数是同时购买花生酱和果冻的人数，并集的元素个数是单独买花生酱或者单独购买果冻的人数之和。例如，你发现有30人同时购买花生酱和果冻，而100人单独购买花生酱或者单独购买果冻，那么你所得到的杰卡德相似性分数就是0.3，这个数值代表的相似度已经很高了。相反，花生酱和洗衣粉的相似指数肯定要低得多。

这个公式可以用来计算商店里任意两种商品的组合，从而帮你找到强大的推荐，提高用户购买量。而且，在这些最好的推荐引擎的帮助下，商品推荐只会越来越好而且越来越个性化，这是因为购物的人越多，每位用户的购买习惯以及大量用户的购买规律这两方面的数据就会越来越多。比如，如果用户将红牛饮料放入购物车，那么食品商店App的建议引擎可能会向用户推荐苏打水和青柠，因为数据显示大多数购买红牛的用户也购买伏特加调酒饮料，[6] 虽然用户可能以前并没有购买过这些商品。

注意隐私边界

个性化推荐有一点要注意，如果你对自己的行为不够敏感的话可能会弄巧成拙。比如，如果你过度窥探人们的生活，那么个性化定制就会变得十分可怕。举一个尽人皆知的负面例子。大型零售商塔吉特（Target）无意间公开了一个未成年女性怀孕的消息。其实这个女孩儿一直努力瞒着父母不让他们发现这件事。根据记者查尔斯·杜希格在《纽约时报杂志》中的报道，塔吉特向这个姑娘推送定向广告，为她提供婴儿服和婴儿床的购物券。女孩儿的父亲得知后怒气冲冲地跑到百货店质问经理：“我女儿还在读高中你们就给她婴儿服和婴儿车的购物券，你们是想鼓励她怀孕吗？”几天后百货店经理打电话给这位父亲表示道歉，但女孩儿父亲的态度与之前截然不同。他说：“我和女儿谈过了，实际上我家里发生了一些我之前并不知情的事情。她的预产期在8月份。应该是我向你道歉才对。”尽管得到了这位父亲的原谅，但是这个被广泛报道的故事在塔吉特顾客和消费者权益倡导者中间引发了激烈

的反应，他们认为数据挖掘和个性化定制是不可原谅的侵犯隐私行为。[7]

如果你没有摸准用户的喜好，个性化定制可能很快令用户弃你而去。如果用户得到的建议对他们毫无吸引力，比如服装零售商向用户推荐不符合他们品位的服装款式，或网飞向用户推荐他们讨厌的电影类型，那么用户不但会对推荐不以为然，而且还有可能被惹怒。试想，如果你的好友（甚至更糟糕，你的伴侣）送给你的生日礼物完全不符合你的品位，你会做何感想？错误的个性化定制非但不能改善收益，相反还会极大地损害收益。

这也是为什么试验如此重要。测试个性化定制策略的一个好办法是先向一小部分用户发送个性化邮件和短信推送，并且评估这些用户的反应和个性化定制的效果。完成这一步后增长团队就能获得用户体验有效性方面的早期数据，如果结果是积极的，那么团队就可以进一步在个性化方面做投资。大多数邮件营销软件提供各种各样的个性化选项，既可以简单地将收件人姓名插入邮件正文，也可以根据他们的历史行为向他们发送不同的信息和产品推荐。

例如，我们的食品商店App团队就可以通过向那些只完成一次购买的用户发送免运费的购物券来刺激他们继续购买。如果测试成功，团队就可以试验将这类推送内置在App里向所有至少用App购买过一次商品的用户推广免费配送。

优化定价

给产品或服务定价一直都是增加营收最棘手的问题，定价太低会让你损失利润，太高又会吓跑用户，同样损失利润。公司在这方面犯错的方式不胜枚举，可能是公司在确定初始价格之前没有进行充分的分析，可能是定价试验的频率太低，可能是定价高出了市场愿意支付的水平，还有可能是公司在不该降价的时候急于降价。增长团队可以极大地帮助公司正确定价。他们可以与产品和财务团队合作，通过开展问卷调查和用户调研找出最佳定价区间并进行试验。

销售实物商品的公司定价相对会容易一些，因为它们只需要考虑所

售商品的生产或购买成本、营销和配送成本，最后再将利润算进去。但即使是实物产品，增长团队也能够基于他们所掌握的用户购买行为和生命周期价值这些信息开展试验。过去几十年研究人员发现了许多零售业中可以触发购买行为的原则，增长团队可以从里面寻找灵感。比如，威廉·庞德斯通在他的书《无价：洞悉大众心理玩转价格游戏》（*Priceless: The Myth of Fair Value*）中就提到“心动价格”（charm price）的威力，也就是相对于整数价格，那些故意以9、99、98或者95结尾的价格对消费者来说更具吸引力。尽管看似不可思议，但这样的定价策略确实有效。庞德斯通在书中写道：“1987—2004年发表的8份研究表明，心动价格相比数值接近的整数价格可以将销售额提高24个百分点。”[8]

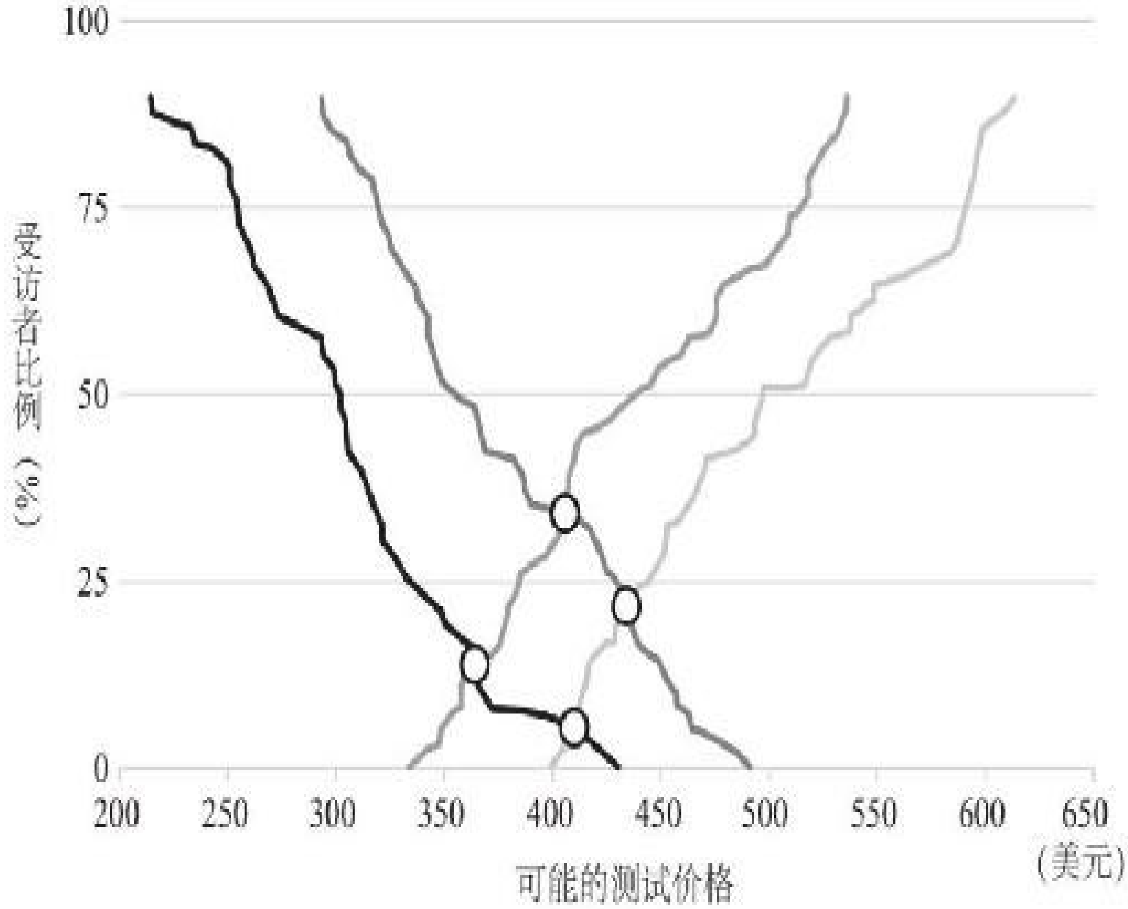
其他使用心理战术的策略包括强调正价商品比降价商品贵的价值所在，在价签上印出美元符号，这些都可以影响用户行为。和其他增长手段一样，这些策略并不是对所有产品所有客户都适用。但是如此多的选择意味着增长团队有大量机会可以不断测试和优化定价，实现营收增长。

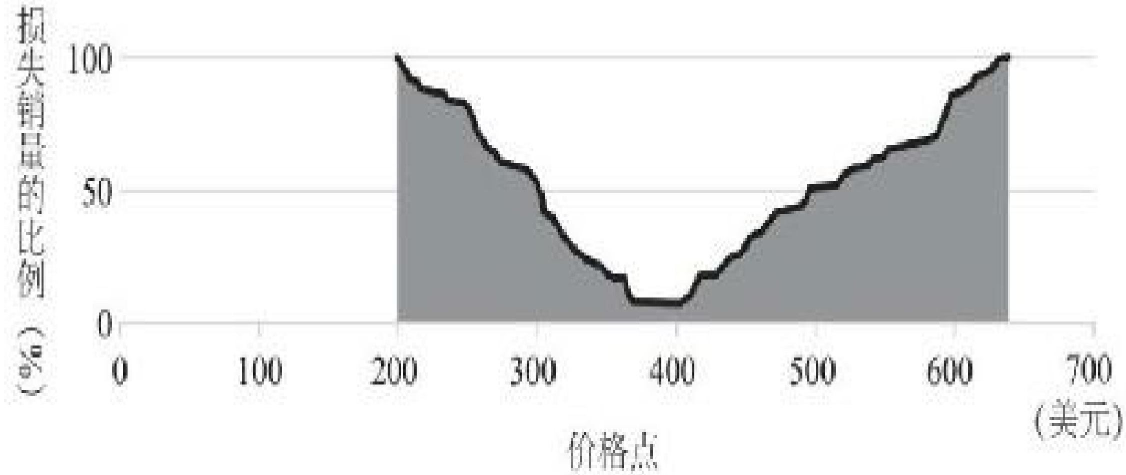
给实物商品定价相对容易，但如何对没有原材料成本、在网上交付的软件商品进行定价呢？Price Intelligently（一个价格最优化软件）的CEO帕特里克·坎贝尔针对SaaS产品的定价介绍了大量最佳实践。他建议，首先在用户中开展问卷调查（正如我们在讨论许多其他增长手段时所建议的那样），询问受访者哪些功能对他们而言最重要以及他们愿意为此支付什么样的价格。问卷可以按照下面这个顺序向用户提四个问题：

- （产品）在哪个价位会让你觉得太贵而决不会考虑购买？
- （产品）在哪个价位会让你觉得略贵，但你还是会考虑购买？
- （产品）在哪个价位会让你觉得购买很划算？
- （产品）价格低到哪种水平会让你开始怀疑产品质量？[9]

用户反馈会告诉你他们觉得太高、太低以及适中的价格区间。根据问卷调查的结果团队可以绘制出下面这幅图（见图8–1）。

图8–1中央看起来像菱形的区域就是进行定价试验的理想测试区间。当然，你不应该只考虑用户反馈，还必须考虑其他一系列复杂因素，例如生产和分销成本、营销和一般性支出以及针对竞争产品开展的市场调研等等。此外，测试的价格区间必须是由增长团队和财务团队共同来确定，并且还要得到执行领导层的同意。





总结

最优价格区间	冷漠价格点	平均购买可能性
363.86~434.58美元	406.01美元	2.62%

图**8–1** 用户在多大程度上愿意支付这个价格？

资料来源：Price Intelligently

有人认为直接向用户询问价格问题只能带来“低价”的回答，因为用户总是想怎样对他们最有利。但是，即使是那些认为不能直接根据用户反馈来决定价格的人当中，大多数都同意通过调查问卷和采访获得的用户反馈至少可以帮助你决定产品定价，而且你还能了解到目标用户中哪些人愿意出这个价钱。事实上，这也是开展定价试验如此重要的原因。许多公司感觉价格一旦定好就不能改动，而实际上正确的做法是，团队应该不断试验定价，正如他们对待其他增长环节一样。无论你是选择原封不动地使用上面提供的定价提问，或是对它们加以修改以满足你的具体需求，还是自己重新设计问题，这些都可以，关键是要利用用户反馈来帮助你持续开展试验。

接下来，你需要将定价调研与之前的功能调研结合起来，创建一个由用户最看重的功能和愿意支付的价格点所组成的矩阵，这样你就能得到坎贝尔所说的画像—定价匹配。它可以帮助你信心满满地设计出满足购买者需求和期待的产品计划和定价。

让我们再次以第七章中假想的视频流公司为例说明实际操作是怎样的。通过问卷调查和群组分析，这些公司可能发现使用服务的用户分为迥然不同的两类：一类用户只想观看节目和电影这个基本功能而不希望出现任何广告；另一类用户则希望获得更丰富的娱乐体验。正如前面所讲，增长团队首先应找出能够代表这两类用户的用户原型：基本款邦妮（Basic Bonnie）代表了不需要任何附加内容、只要简单的视频流服务的用户类型；通吃款安德鲁（All-Access Andrew）代表了想要这项服务的所有附加项目（而且也愿意付费）的用户类型。

表**8–2** 视频流公司两类用户喜好差异

基本款邦妮	通吃款安德鲁
看重的功能	
最喜欢的电视剧	能在任何设备上观看节目
没有广告	儿童图书馆
	多位用户登录
最不看重的功能	
能在任何设备上观看节目	没有广告
多位用户登录	愿意支付的价格：每月 19.99 美元
愿意支付的价格：每月 9.99 美元	获取成本：52 美元
获取成本：27 美元	终生价值：479.76 美元
终生价值：109.89 美元	

理解用户喜好上的差异可以帮助增长团队寻找试验区域。例如，考虑到一些用户可以接受的月订阅价远远高出9.99美元，所以团队可以试验向其中的部分用户提供价位更高的订阅计划，让他们能够在多个设备上观看视频或者允许更多家庭成员同时使用服务。

无论你试图变现何种产品，在为用户提供选择时需要确保定价与产

品价值相匹配。包括软件产品在内的一些产品通常是按需付费，也就是按照使用量来付费。例如，HubSport的营销软件按照存储在它的数据库中的联系人人数来收费，因为这是衡量用户对服务的使用量以及他们从中获得价值的一个理想衡量指标。试想，如果HubSport按照每家公司注册的用户账号数量来收费，那么很可能出现的情况是，公司只注册一两个账号，然后公司员工共享这些账号。这就意味着HubSpot赚取的收益与产品使用量完全失衡。Unbounce（一款开发着陆页面的工具）根据用它的软件创建的着陆页的访客量来收费，而调查猴子则是按照使用它的问卷调查软件收集的问卷反馈数量来收费。这两种衡量指标都与用户从服务中获得的价值直接挂钩。像这样用来决定用户付费额的度量被称为价值度量（value metrics）。

坎贝尔建议在确定你的价值度量之前先问自己三个问题。

1.这个价值度量是否与用户看到的价值相匹配？

2.这个度量是否会随着用户对产品使用量的增加而增加？

3.这个度量是否易于理解？[10]

调查猴子的价值度量显然符合所有标准。它根据调查问卷的反馈数量来决定收费，这很容易理解，因为问卷调查得到的反馈越多，它的价值就越大。此外，用户创建并发出的问卷数量越多，调查问卷的价值也会越大。

但是，定价正确了还不够，如何在价格页面以及其他地方向用户呈现并传达这些价格信息同等重要。如果你的商业模式包含许多不同的价位选择，那么确保用户能够轻松对比各个方案包含的功能，判断某些方案是否值得更贵的价格就显得尤其重要。团队应该在每种计划的功能列表中一目了然地列出该计划包含的所有基本功能以及额外好处。我们来通过一个假想的定价页面来看看如何进行操作。



基本款 / 免费	白银款 / 每月 5 美元 按月付费 全年付费优惠	价值最高 黄金款 / 每月 10 美元 每年 120 美元
注册	注册	注册
–	–	每月可以阅读任意文章
–	新闻电子报订阅	新闻电子报订阅
全球搜索	全球搜索	全球搜索
5G 存储空间	20G 存储空间	无限存储空间

图**8–2** 典型的**SaaS**定价页面

对于靠广告营收的产品，增长团队应该试着给广告单位（advertising units）定价。他们应该试着给不同的广告类型定价，比如标准横幅广告、包含动画或者互动元素的广告（如富媒体广告）和视频广告，同时他们还应该试验广告的位置，然后对比各种情况下的用户参与度。掌握了用户参与的数据后，团队可以试验各种广告版面的收费模式，比如根据广告点击量或者浏览次数来收费，或者通过广告联盟模式来收费，也就是当用户点进广告，跳转到广告主的网站上采取行动或者购买商品的话，广告主就要向广告版面提供商付推荐费。

记住，价格定好后不应该把它抛到脑后，从此不再过问。和我们前面讲过的所有增长杠杆一样，定价也需要不断试验。我们建议SaaS产品的增长团队至少每个财政季度测试一次定价改变，而电商企业则应该更频繁更持续地测试定价，就像亚马逊那样。这个策略叫作动态定价，它利用许多方面的数据，如存量、季节性规律、一天中的时间、顾客购买历史、使用的电脑类型等来不断调整并测试价格变化，最后找出能够带来最大购买量、实现利润最大化的价格。但要注意，和个性化定制一样，如果方法不当，动态定价也有可能适得其反。旅游网站Orbitz就是一个反例。有新闻曝出内幕，那些使用苹果电脑在Orbitz上购买旅游产

品的用户看到的酒店和旅游计划价格普遍比那些使用台式电脑的用户看到的价格高很多。确实，Orbitz通过调研发现，苹果用户愿意也有能力为酒店房费多出30%甚至更高的价钱，于是他们利用这个数据从苹果用户身上赚更多钱。[11] 显然，苹果用户看到这个报道心里肯定不高兴。

基于广告模式的增长团队同样应该不断优化定价。像谷歌和脸谱网这些最大的广告平台采用拍卖模式来为它们库存中的广告版面定价。也就是说，广告主想在平台上投放广告时就会给出一个它们愿意付的价格，然后广告平台将广告位卖给出价最高的广告主（这样说过于简化了这个过程，拍卖过程其实十分复杂）。如果头名中标者因为达到了当日预算上限或者因为其他限制而用完了当日预算额，那么出价第二高的广告主将顺位获得广告版面，以此类推，直到平台售出所有库存广告位。这些公司也会综合考虑广告质量和用户反应这些因素来决定哪些广告主优先得到哪些广告位，哪些广告应该放在更加醒目的位置，以此来激励广告主制作优质广告。显然，这样做对广告主和广告平台都有利。没有这类竞标机制的小型广告发布平台则应该根据供求关系不断测试库存定价，以实现收益增长的最大化。

定价相对论

增长团队与管理层一起设计定价实验时应该考虑长期以来经过实践和研究确立的定价原则。其中一个原则叫作定价相对论（pricing relativity），也就是人们对于价格高低的判断会受到其他价格选项的影响。丹·艾瑞里在他的名作《怪诞行为学》（*Predictably Irrational* ）中描述了一项实验，实验表明，消费者愿意付多少钱在很大程度上受到价格选项组合的影响。艾瑞里发现，《经济学人》（*Economist* ）订阅计划的定价方式十分让人费解。它的网络版杂志全年订阅价是59美元，纸质版杂志全年是125美元，而纸质版加网络版的合订价也是125美元。这一观察给艾瑞里带来了实验灵感。

价格相同但是订阅方案的内容却不同，这让艾瑞里十分困惑。他将下面这个订阅页面拍下来给100名麻省理工学院的学生看，让他们选择一种订阅方案。这些学生要么选择只包含网页版的方案，要么选择纸质版加网页版方案，其中选择后者的比例为84%。然后他去掉中间选项，也就是只包含纸质版的那个选项（前一个实验中没有人选择这个方

案），重新找来100个学生在剩下的两种方案中进行选择，结果令他大吃一惊：68%的学生（之前只有16%）选择第一种价格更低、只包含网页版的方案。为什么？因为之前的中间选项让潜在用户能够轻松对比每种方案的价值，这让许多人觉得第三种方案其实是免费赠送网络版杂志——这太划算了！于是他们选择了价格更高的订阅方案。中间这个选项有时被称为烟幕弹套餐（decoy package），它是驱使用户购买价位更高产品的利器。[12]

就职于SmartShoot的数字营销专家史蒂夫·扬就很擅长使用这种烟幕弹产品。SmartShoot是一个将专业摄影师和摄像师与服务需求者联系起来的平台型企业。最初，他们只提供包年和包月这两种订购计划，40%的访客选择包年计划，剩下的60%选择包月计划。扬和他的团队提出了一个假设：如果增加一个新计划，使它在功能上略逊于包年计划，同时价格也略便宜，他们就能够利用价格相对论现象驱使更多人购买包年计划。于是他们增加了一个比包年计划便宜10美元，但功能减少了很多的烟幕弹产品。结果，转化率飙升了233%，86%的访客选择299美元的包年计划。[13]

这个例子给我们的启示是：团队应该试验增加一个产品选项，利用定价来帮助用户更好地了解你向他们出售的产品和计划的相对价值。

少并不总是多

你希望提高用户购买量时可能会有强烈的降价冲动。低价确实常常能够带来更高的销量，但其实并非总是如此。有时，降价甚至会损害销售，或者至少不像你期望的那样增加需求量。因此，在面向所有用户调低价格之前首先进行降价试验十分必要。

在Qualaroo，我们通过试验发现应该提高价格，结果我们的营收随之大幅增加。我们一开始的假设是，如果改善我们的免费增值版在线问卷调查的性能，那么使用者中就会有越来越多的人为了能够使用扩展功能、获得更强大的调查能力而升级到付费版本。但是，这个假设最后失败了，改进功能后的免费版本根本没有提高付费产品的销量。于是，我们提出了另一个假设：可能我们的目标用户对功能和价格组合并不敏感。于是我们转了个弯，试验提高产品价格。结果这次成功了。通过提

价我们增加了产品对大客户的吸引力，因为他们想要的是同类最优产品，而不是价格最低的产品。心理学家、畅销书作者罗伯特·西奥迪尼解释说，这是因为人们将价格看作是质量的信号，这在技术和专业服务市场特别常见。事实证明他是对的，因为在接下来的一年半里我们进行了三次提价，结果不仅利润激增，而且我们还打开了对调查需求很大的大型公司这个全新市场。

你销售的可能既不是网络服务也不是技术产品，但关键问题却是一样的：用户并不像你想象中那样对价格很敏感。增长黑客提供了一个简单易行的方法来帮助你判断用户对价格的敏感度。这不仅可以用于为你出售的产品和服务定价，也可以用于为激励用户采取行动而提供的折扣。英曼的增长团队为了鼓励用户完成支付过程，针对那些在结算中途放弃购买的用户试验25%的限时折扣，果然，相比没有提供任何优惠的情况，折扣极大地促进了销售，将成功下单的用户比例提高了39%。接下来团队又进行了另一个试验，将折扣从25%降为10%。结果，尽管折扣力度减小了，但是下单用户的增长率基本上没有发生变化。因此，团队通过提供一个更小的折扣就将注册过程的创收提高了18.9%。

小心翼翼地推进

测试定价十分关键，但同时也充满危险，因为用户普遍不喜欢看到太大的价格变动。所以，增长团队必须确保用户体验前后一致。比如，一旦用户看到页面上的价格变化，那么他们之后再访问网站时就总会看到。可以想象一下，如果你发现自己花100美元买的东西第二天只卖75美元，你会有什么感受？像这样换位思考就很容易明白为什么不断改变价格和功能只会赶跑潜在用户。

通过销售团队进行销售的商品还面临一个特殊的挑战，即与急于成单的销售代表协调定价测试的问题（而且产品价格越高，销售代表的提成就越高）。销售团队必须时刻清楚访客正在浏览哪个版本的价格页面（试想，如果销售人员报了一个价格，而潜在用户看到的却是完全不同的定价试验页面，或者在上面看到完全不同的价格，那会有多尴尬、多糟糕）。这就意味着要将增长团队的价格试验与销售团队的内部用户管理数据库关联起来，这可以交给软件团队来完成，或者通过关联Optimizely和Salesforce这样的第三方工具来完成。这些工具通过使用

Zapier（将各种独立应用自动串联起来的开发平台）或者Segment（大数据分析平台）这样的技术能够在不同的技术系统之间进行数据传送。

最后还有一个难题。增长团队通常没有权限自行决定测试定价改动，这往往需要产品、财务以及销售团队（如果公司采用的是基于销售的商业模式）共同来决定。因此，进行定价和折扣测试时考虑周详并且协调好各方面就显得十分重要，因为这样可以保证公司各个环节的所有利益攸关方都知晓正在进行的定价试验以及这对用户体验和其他关键业务指标（如利润、经常性收入以及每位用户的平均订单额）带来的影响。

一分钱的差距

定价考虑的反面同样棘手。可能用户已经习惯免费使用产品，因此他们不愿意付一分钱，在线软件或App就常常面临这种情况。风险投资家乔希·科佩尔曼将这种定价难题称为一分钱差距（penny gap），也就是在用户眼中免费使用产品和哪怕付很少的价钱之间存在着天壤之别。

事实上，有时很低的价格都会引起巨大的摩擦，对于网络产品或者数字产品更是如此，甚至有时提供免费产品比花钱获取付费用户的成本更低。此时，利用广告或者付费使用的附加功能来变现免费用户可以极大改善营收。斯图尔特·K. 霍尔的7分钟体能训练App就是一个例子。一开始，他将这款应用定位为预先付费产品并且发布了带有优惠码的新闻宣传。几周后，下载量微乎其微。于是他决定试试让用户免费使用App。结果不到三天，App的日均下载量就达到72 000次，是之前付费使用时的2 500倍，而且它在49个国家中一跃成为排名第一的iPhone健身应用。不光App的下载量激增，它的营收也大幅增加，这是因为霍尔在推出免费App的同时增加了App内的购买项目，即一个可以提供健身记录和个性化定制服务的软件升级服务。尽管97%的App用户都是免费用户，但是通过这几个简单的升级功能就将App的整体营收增加了300%。[14]

事实上，如果你的产品是移动App，你往往别无选择，只能让它成为免费产品。为什么？看看收入最高的那些iOS游戏的情况就知道了。我们在写这本书的时候，苹果应用商店内收入排名前50的游戏中没有一

个是预先付费产品。这些游戏都可以免费下载，之后它们要么是通过广告赚钱，要么通过应用内升级解锁更多功能来创收。[15]

如果你的主要变现渠道是附加功能和产品升级，那么优化你的战略，劝说更多免费使用者升级就显得非常关键。幸运的是，现在有一些现成的策略可供增长团队试验，其中一种做法是在免费用户使用产品时向他们展示只有付费用户才能使用的功能。广受欢迎的音乐串流App Spotify就成功地使用了这个策略。它在免费用户的使用体验中展示一些只有付费用户才能打开的高级功能。当这些免费用户试图使用这些功能时就会跳出一个行为召唤，鼓励他们先从免费版升级到付费版，然后就能使用这些高级功能。

除此之外，增长团队还可以试验针对升级版收取订阅费，或者引入虚拟商品或应用内货币，像糖果传奇（Candy Crush）和口袋妖怪Go（Pokémon Go）这样的大受欢迎的网络游戏就成功利用这个策略提高了变现能力。艺电有限公司（Electronic Arts）这家知名的游戏公司推出了各种各样使用数字货币的游戏，玩家可以更快地升级或者在游戏中增加新角色。这些游戏内的虚拟商品大受欢迎，仅2015年第四财季就给艺电带来了超过1.73亿美元的收入。[16] 这个策略不只适用于游戏，像约会App、照片App和其他所有产品都可以将虚拟货币作为一个变现策略。例如，流行的约会应用Coffee Meets Bagel（咖啡遇上面包圈）就出售“咖啡豆”，用户可以使用这种虚拟货币来做许多事，比如拿它来兑换与之前错失的对象的第二次见面机会，或者查看朋友为自己推荐的潜在约会对象的身份。

增长团队也应该试验不同策略间的组合来为免费增值产品创收。许多成功的App使用广告、推荐费以及赞助费三者间的组合来创造收入。团队也可以考虑通过出售用户数据和活动信息来实现变现。例如，App可以通过订阅模式或者收入共享的方式向想要获取用户活动信息的公司收取费用，比如与在线零售商合作在App内销售产品。

无论哪种情况，增长团队都应该让数据说话，用数据衡量哪些做法有效，哪些功能能让用户掏钱，然后进行试验，满足这些需求并逐渐实现营收的最大化。

重温消费者心理学

问卷调查在找出人们愿意出多高价钱方面确实强大，但我们都知道，消费者的行为并非总是理性的或者可预测的。他们嘴上说想要A，最后却买了B。所以，尽管用户反馈可以极大地帮助增长团队想出可以试验的增长手段，但明白消费者行为心理学对变现用户、增加营收有很大的价值。

大量有趣的研究带来了很多能够揭示人们购买行为心理的洞察。增长团队可以从这些心理学研究结果中寻找增加营收的实验灵感。诺贝尔心理学奖获得者丹尼尔·卡尼曼专门研究行为心理学并且写了大量相关著作，在《思考，快与慢》（*Thinking, Fast and Slow* ）这本书中，他分享了许多有关消费者行为的心理学发现。同样，经济学家丹·艾瑞里在他的著作《怪诞行为学》中提到的消费者购买决策方面的实验令人大开眼界，比如我们之前讲到的《经济学人》订阅计划就出自这本书。还有一本讲消费者如何做出选择的书也很棒，书名叫作《选择的艺术》（*The Art of Choosing* ），作者是选择心理学领域的世界级专家席娜·伊加尔。这里篇幅有限，我们无法深入探讨这些研究者（以及许多在这个领域有影响力的其他专家）关于消费者行为方面的所有发现，但我们建议读者阅读这些书籍以便更好地了解消费者心理，并从中获得可试验的新的增收手段。

不过此处我们需要重温一下在第五章讨论激活时曾经介绍过的罗伯特·西奥迪尼提出的影响用户行为的六原则。让我们来看一看如何使用这六个原则来寻找实现变现的增长手段。

互惠原则

本质上，互惠原则是说投桃报李是人的本能。公司和营销者在设计增长实验时可以首先围绕给予展开，而不急于向用户索要购买的承诺，这样就可以发挥互惠原则的力量。

好市多是使用互惠原则的大师，它让店内样品和产品演示成为在连锁店购物体验的一大亮点。公司发言人吉奥万尼·迪米欧指出，一些产品演示将购买率提高了2000%！其中的部分原因是消费者感到他们免费得到了一些东西。无论是一片烟熏牛肉还是如何使用高级蔬菜削皮器的

示范，都让用户会觉得如果不买的话会心存愧疚。[17] 我们前面提到过的HubSpot的网站评估工具Marketing Grader也使用了互惠原则。它首先免费为用户进行全面深入的网站分析，因为它的增长试验显示，这样做能让用户更愿意与HubSpot的销售人员讲话、订阅它的邮件或者向别人推荐这个品牌。正如配送服务免费升级和订单折扣能够为电商触发这种互惠原则一样，赠送网络研讨会、视频、白皮书以及其他内容对于网络产品也可以发挥一样的作用。事实上，许多SaaS公司的免费增值模式也利用了互惠原则，因为它们先提供一些免费功能，然后期待在用户获得成功的使用体验并对产品产生需求后进行功能升级。

承诺和一致原则

西奥迪尼发现，一旦我们采取某个行动，我们就有可能继续采取与之前行动相一致的新行动。这就是为什么汽车销售人员得到的指示是要让潜在客户在一份没有法律效应的购买条款清单上签上自己名字的首字母，因为在纸上签名这个行动让客户之后更有可能签署正式的汽车购买文件。眼镜零售网站Warby Parker使用了相同的做法，它的在家试戴计划可以让潜在消费者选择并收到5副眼镜，客户可以等到试戴之后再决定购买哪一副。一旦客户试戴了眼镜就不可能不买了。

在利用承诺和一致原则时你可以先让用户先许下一个小的承诺，然后引导他们之后完成更大金额的购买行为，从而增加收入。亚马逊的心愿单功能就利用了这个原则。他们知道，如果用户将书籍或者其他商品加入心愿单，那么他们购买这个商品的可能性就很大，因为用户已经承认自己有想要购买的愿望。又比如，如果你向最近在你的网站上购买过商品的用户及时发送信息并向他们提供新的优惠，用户就可能再一次下单，从而提高整体购买量，因为他们希望与先前的购买决定保持一致。即使你只是简单地询问用户以后是否还会在你的网站上购买商品，也有可能带来额外的线下购买行为。

社会认同原则

遵循社会规范或者效仿他人的做法是购买行为最强大的驱动力。西奥迪尼重点以英国税务总署（HMRC，相当于美国的国家税务局）为例说明了这个原则。2009年，英国税务总署面临民众拖欠巨额税款这一严峻的问题。它尝试向欠税的公民寄去追收税款的通知书，但这样做根本无济于事。于是英国税务总署与专家史蒂夫·马丁合作，尝试使用一种

基于社会认同原则的新方法。结果证明，这个方法十分简单有效。英国税务总署从拖欠税款的纳税人中选出一部分作为试验组，然后在寄给他们的追收税款通知书中加入一句话：大多数英国居民都按时足额缴税。结果这个简单的事实陈述将试验组的缴税率从57%提高到86%，追回的税款金额达到5.6亿英镑（拖欠的总额为6.5亿英镑）。只是简单地提醒人们纳税的社会规范就带来了令人惊讶的改善。[18]

太多公司错误地解读了社会规范，它们使用可信度不高或者泛泛而谈的证言来试图说服客户购买价格更高的商品。比如一家餐馆可能在它的菜单背面加入诸如“市区最好的肉排，爱吃！”这样的证言。这只会适得其反，用餐的客人不会点那个更贵的菜，因为他们怀疑证言是假的。转化专家安吉·舒特米勒找到了有效评论和有效证言的7个核心要素，她用“CRAVENS”这个首字母缩写来概括了这些要素：可信（credible）、相关（relevant）、有吸引力（attractive）、可视（visual）、可量化（enumerated）以及具体（specific）。[19]

鲜花配送店daFlores就通过在它的电商网站中加入了一条满足以上这些简单标准的证言提高了收益。最初它在网站上展示文字证言，但后来发现用户并不了解它的品牌，于是它将证言换成了一张庆祝公司在脸谱网上的粉丝突破60万的图片。结果，用这种可信、相关、有吸引力、可量化而且可视的方式向用户展示公司拥有数量庞大的粉丝群这一事实一举将收入提高了44%。因为看到有这么多人喜欢在这家网站上购买鲜花能够让用户感到放心。[20] 提高社会认可在转化旅程中的可见度可以为增长团队带来变现的机会。增加证词、知名客户的企业标志、客户使用产品的结果、当前在你的网站上购物或者订购的人数等，这些都可以向用户提供已经采取相同行动的其他客户的信息，从而让潜在客户相信他们的决定是对的。比如，线上女装零售商ModCloth通过其“成为买家”计划让用户自己决定网站出售哪种风格和尺码的衣服，并用一枚勋章来告诉用户哪些是“买家认可”的商品。那些带有“成为买家”勋章的衣服在网站上的销售率是其他商品的两倍。[21]

权威原则

研究表明，相比普通人我们更愿意相信专家和权威人士的话，哪怕只是在语言上稍微暗示这种权威性就能够增加购买行为。卡亚皮肤诊所（Kaya Skin Clinic）就是一个例证。它将“专家”这个词加入网站的行为召唤中，使之变成“我想听专家的意见，注册吧！”，[22] 这么简单的一句

话就将销量提高了22%。

权威原则解释了为什么1/4的电视广告都使用明星代言，而且为什么名人创办的公司往往十分成功，比如演员杰西卡·阿尔芭（Jessica Alba）创办的美国诚实公司（Honest Company）。也许因为行业特点和预算限制，名人代言不在你的考虑范围之内，但是各行各业都有在你的目标用户心中具有威信和影响力的人物或者品位引领者。增长团队可以利用权威原则，尝试利用这些有影响力的人物来增加收益。

喜好原则

如果深受我们喜欢的人推荐了一款产品或者服务的话，我们会买得更多。Airbnb重新设计它的朋友推荐计划，将推荐人的照片放入邀请函中，就是利用了喜好原则。结果，Airbnb的朋友推荐创造的日注册量和房间预订量增加了300%，这在一定程度上要归功于它在新的推荐计划中增加了这种“人情味”。[23]

如果你正打算利用喜好原则进行试验，那么你可以考虑在网站上使用真人的照片，比如你的销售人员或者用户的照片。除此之外，你在着陆页上显示的友好的欢迎词也可以带来同样的用户反应。还记不记得Nasty Gal的创始人索菲亚·阿莫鲁索通过让网站上人气最高的模特穿上销量最差的衣服，以此来提高销量？这也是利用喜好原则。好在你要做的改变很多都不是大规模的技术性改变，增长团队只需要进行快节奏试验就能提高销售额或者销售量，或者驱使人们购买更贵的商品。

稀缺原则

当我们觉得自己要错失良机的时候，我们采取行动的可能性更大。Booking.com就充分利用了稀缺原则来增加收入。这家在线住宿预订网站通过向用户展示他们已经错失的房间来让用户明白预订机会不会永远等着他们。同时他们还向用户显示有多少人已经在今天完成了预订，酒店还剩下多少房间，甚至还有多少人在那一刻正在其网站上看房间——这个触发物等于告诉用户，“你最好现在就预订，否则过一会儿就后悔莫及了”。

使用稀缺性作为刺激购买的策略是要触发用户害怕错过的心理。你可以试验限定促销时间，当商品只有几件库存时显示剩余数量，限制预

约咨询顾问的机会，或者限定可以获得特价商品的人数等做法。如果商品马上就要售罄，或者很难买到，或者特价马上就要结束，或者顾客因为这样或那样的原因可能错失机会，那么商品被销售出去的可能性比其他任何情况都要大。

现在我们已经讲完了驱动增长的四个关键试验类型：获取、激活、留存和变现。在下一章，也就是最后一章，我们将讨论对增长团队而言，继续在这四个方面努力、避免掉入增长停滞这个常见的陷阱中是多么重要。增长停滞能够也常常意味着灾难的降临，即使是对大品牌而言也是如此。记住，增长团队决不能沉浸在过去的光环中，把“打盹儿你就输”这个谚语稍加改动就可以用在这里：在今天竞争激烈的商业环境中，不前进就是失败。

[1] 每用户平均收入，指一个时间段内运营商从每位用户身上获取的利润。——译者注

第九章
良性循环：维持并加速增长

正如我们在整本书里所讲，驱动增长的工作永远处在进行时。实现爆发式增长的公司是那些不断突破自我、利用现有成功、把握新机遇并且创造良性增长循环的公司。

今年，脸谱网的增长团队将庆祝团队创立10周年。当初，它还只是一个负责扭转脸谱网疲软局面的5人团队，通过壮大队伍，实施了大量计划，驱动着脸谱网这个史上最大的社交网站看似不可阻挡的增长，这个增长团队对脸谱网在这10年里取得的非凡成就功不可没，打破了人们关于在线社区可以达到何等规模的所有先入之见。现在这家公司每天为超过10亿的用户提供服务，[1] 在全球拥有巨大的增长空间，而且还能从其庞大的用户群中无限挖掘增收机会。此外，脸谱网在用户数量和用户参与度方面势如破竹的增长为它赢得了金融投资者以及市场的强大支持。他们为脸谱网提供大量资本用于创新，支持包括像购买Oculus和进军虚拟现实领域这样看似不着边际的长期投资和“网络无处不在计划”（Internet Everywhere initiative）。这个计划试图利用太阳能无人机将无线网络送到地球上最偏远的角落。这就是良性增长循环的最好例子。

无论你的增长团队是5人还是500人，无论你的公司市值高达数百万美元还是刚刚起步，你都可以效仿脸谱网的做法，持续并且不遗余力地使用新方法在各个方面展开试验，驱动增长。

避免增长停滞

对市场变化反应不够灵敏是想实现长远成功的公司面临的最大威胁。可能这是因为公司未能及早觉察产品或渠道疲乏，没有意识到出现了新的竞争，没有对产品进行必要升级，没有及时调整营销策略，或者没有使用新技术。Skype（微软旗下的一款聊天工具）就饱尝自满的苦

果。一开始，无论以什么标准来看，Skype都极其成功，但被微软收购之后就不再坚持创新。结果，它的领地迅速被提供聊天服务的移动App所蚕食，比如FacebookMessenger、WhatsApp以及横扫企业界、成长迅猛的群聊公司Slack。Skype败在了哪一步？简单地说，Skype的产品和执行团队没有敏锐意识到移动通信服务的巨大魅力，也没有察觉移动手机和平板电脑会如此迅速地被运用到办公沟通中。

像这样在战略远见和产品创新上的失误常常导致公司陷于增长停滞的困境，这是就职于领导力咨询网CEB的马修·奥尔森、德里克·范贝弗和塞思·韦里共同提出的一种表述。增长放缓常常毫无预兆地发生，而且，无论是已经站稳脚跟的大品牌还是一度增长迅猛的创业公司都有可能经历增长停滞。它极难预测，而且往往发生在强劲的增长之后。奥尔森和他的同事在《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review* ）中报道了他们有关增长停滞的一项重大发现。他们用经典品牌李维斯（Levi’s）举了一个例子。1995年，这家公司的销量达到历史最高，实现了70亿美元的收入。但从1996年开始公司的销量急剧下滑，到2000年公司收入仅为46亿美元，跌幅高达35%。文中提到的其他经历增长停滞的大品牌包括3M公司、苹果、芝加哥第一银行、卡特彼勒、戴姆勒、玩具反斗城和沃尔沃等。可能你会觉得，如此突如其来的倒退一定是市场中突然出现了干扰所造成的。但研究表明，通常这些停滞并不是由刚进入市场的大胆竞争者或具有破坏性的创新导致的。真正的原因是公司长时间疏于监测用户满意度，也没有积极地去发现用户不满的早期迹象。通常，用户忠诚度下降已经持续好几年，但公司却浑然不觉，等到发现的时候已经太晚。

他们在报告里还指出，公司取得市场主导地位后自信心膨胀，这往往也会导致增长停滞。也就是说，即使公司发现了竞争威胁也没有把它当一回事儿。这种虚假的安全感会阻碍公司积极创新，令它们满足于在已有的产品上进行零敲碎打式的改进，而不是积极寻找新的市场机遇来驱动增长。即使是最警觉的产品团队也会受到发展迅猛的竞争对手的伏击，因为可能它们引入了一项新技术，或者进行一项创新。

另一方面，如果公司没有专注自身的核心产品或服务，而将精力用在推出吸引人眼球的新产品、附加扩展功能或者进军新市场上，那么这也会带来增长停滞。人才的流失也会引发停滞，比如那些对驱动增长至关重要的明星人物投奔了竞争对手，让组织机制不再完备，或者公司因为失去他们的远见卓识和鞭策而无法继续维持强劲的增长。[2]

不只是产品开发团队可能在这里栽跟头，营销团队如果骄傲自满或者不创新的话也会导致增长急剧减速。增长停滞的一个常见原因是公司过度依赖一些已经不再有效的营销渠道。随着为公司源源不断带来用户的渠道日益成熟，曾经的洪流很快就会变成涓涓细流。这背后的原因可能很多，比如出现新的竞争，用户行为发生改变（这常常是由技术造成的，比如转向移动设备），或者约束渠道的游戏规则发生了变化。

Upworthy和Buzzfeed这样的在线发布平台就饱尝规则变动之苦。这两家公司都不得不依靠脸谱网的新闻推送（News Feed）算法来为自己的网站吸引大量访客。每次脸谱网决定调整为用户挑选故事的规则时，它们都会紧张地屏住呼吸，因为哪怕是对新闻推送算法最微小的改动都有可能导致它们的读者量一落千丈，从而影响它们的广告收入。

有些公司甚至过度依赖脸谱网的新闻推送算法，对它们而言，这样的改动甚至会威胁到它们的生存。Viddy这个视频App的市值曾一度达到3.7亿美元，但它的营销和分销都太依赖脸谱网。当脸谱网修改了它的新闻推送算法之后，这个App在脸谱网上的可见度急剧下降，导致App的用户量从每月5 000万一下跌倒不足50万，最后开发者不得不关闭了这个App。[3]

脸谱网并不是此类渠道变化的唯一“罪魁祸首”。许多渠道都会定期更改它们的规则，从而让那些过度依赖渠道来接触目标市场的公司遭受严重的增长停滞。谷歌是另一个很好的例子，因为它经常更改自己的搜索排名算法，这往往让那些将搜索作为主要用户获取渠道的公司关门倒闭。

通常，由失误导致的用户流失或者市场份额丢失都是可以避免的，但是像竞争对手创新或者市场变化带来强烈干扰这样的因素可能就在公司的掌控范围之外了。具有颠覆性的技术可能突然破坏营销渠道的有效性，比如广告屏蔽技术。随着创新步伐日益加快，大数据云存储和挖掘这些数据的机器学习算法之类的强大新工具已经能够被新兴创业公司所购买和使用。所以即使是沃尔玛和微软这样实力强大的公司也必须学习如何在产品开发和营销过程中变得更加敏捷。今天，没有一家公司敢将自己的潜在用户拱手让给竞争对手。这就是为什么刚刚完成孵化的创业公司和引领市场的大公司都需要引入增长黑客。

增长团队可以帮助公司保持警觉，不断监测用户行为变化并试验新的增长想法。增长团队既能积极应对同时也能未雨绸缪。他们能够洞察

到早期预警信号，并且可以全身心地投入到获取、激活、留存和变现最大数量的用户上，甚至通过创新找到驱动增长的新机遇。

但增长团队也只是肉眼凡胎，他们也可能变得骄傲自满，因为分心而偏离增长使命，或者受到市场力量和颠覆性技术的冲击。但是快节奏的增长黑客过程可以让增长团队以最快的速度有效地修正航线。这一章我们将介绍一些可能阻碍增长团队的常见问题，以及减少或者避免这些问题的方法。

与鲨鱼为伍

一些鲨鱼必须一直游动才能存活，一旦停下来它们离死亡就不远了。增长团队就像这些鲨鱼一样。那些没有持续进行创新，没有持续挖掘用户数据、开展用户调研，没有快速进行试验并且得出结论的公司日子都不会长久。首要目标过多、资源有限、企业惯性这些问题能够将那些曾经表现卓著的团队迅速拖垮。这对于实现高速增长的创业公司尤其危险。创业公司人员配备不足，仅仅为满足日益庞大的用户群的需求就手忙脚乱，或者仅仅是让公司正常运作就有做不完的工作，所以增长团队成员有可能被安排去做别的事情。而且，公司通过高强度的快节奏试验（比如发布新产品），在实现大规模获客之后稍微放慢试验节奏也是合情合理的。毕竟，在这种令人羡慕的情况下增长不是问题。但是，团队需要时刻保持警惕，决不能陷入这种自满心理。记住，增长停滞往往发生在公司最没有防备的时候。我们建立过GrowthHackers.com，所以我们非常了解偏离增长航线的后果。

2014年底，我们的增长黑客社区刚满一岁。尽管在过去10个月我们的访客数量大幅增加，但突然之间增长似乎触到了瓶颈，接连三个月网站的访问量始终原地踏步，这让我们十分沮丧，我们不知道哪里出了问题。是因为增长黑客们对我们的在线社区失去了兴趣？我们没有满足他们的需求，导致他们离开平台在其他地方重新聚集？肖恩凭着直觉决定调查增长停滞的这三个月我们进行试验的次数，结果令他震惊：整个季度我们开展的测试不到10次。最大的讽刺是，我们还一直盲目地相信增长是板上钉钉的事。我们早期的冲劲已经被常规的行政事务所取代，而宝贵的增长试验则让位于繁重的日常工作。肖恩迅速集结了队伍。

我们一致同意，从今往后我们要身体力行地践行我们的理念。我们每周至少要进行三次试验（一周三次听起来好像不多，对一些团队而言也确实不多，但对我们这支小团队来说却是非常快的节奏），我们还规定增长工作永远优先于行政事务。我们发誓要将时间和资源用在增长团队认为最重要的计划上，其他一切都是次要的。定下目标后，我们重新激活了想法提出过程，很快将点子库中的点子数量从50个增加到100个，最后超过了200个。整个团队立刻焕发出新的活力，到了第二周，试验开始获得成功，我们的努力也看到了回报。我们每周都重复这个循环过程，增长幅度随之提高。通过试验我们找到了能够更好激活网站访客的方法，将更多人从一次性的网站访客转化为持续参与社区活动的忠诚用户。我们通过再次参与循环（reengagement loop）、推送以及努力让更多用户更快更频繁地体验到服务的“啊哈时刻”等方法来改善留存。结果，我们在接下来的三个月中实现的增长相当于过去一整年的增长（见图9–1）。

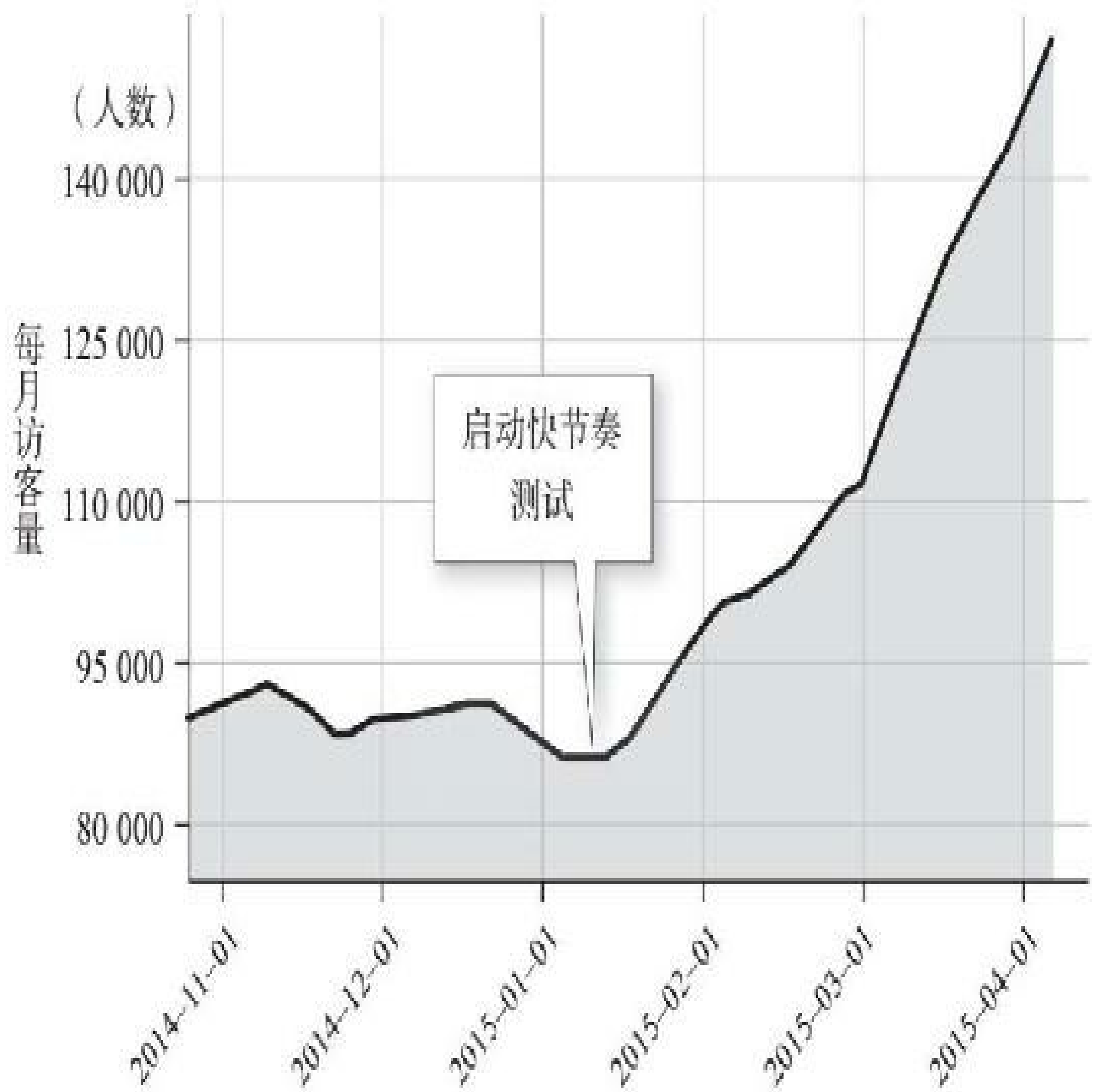


图**9–1** 增长黑客每月访客

结果令人吃惊：我们摆脱了停滞，并且进入了一个快速的增长轨道——最巅峰的时期我们在两周内就增加了2万名用户，而那个季度网站访问量增加了76个百分点，几乎是一开始时的两倍。其间我们并没有在付费流量或广告上做额外投资，所实现的增长完全是由于我们以尽可能快的速度完成了一轮又一轮的增长黑客过程，并在这个过程中找到成功做法，然后专注于那些胜出的测试来进一步驱动增长。

完成最初的高强度试验之后，我们的测试节奏变得相对平稳，虽然不像之前那样激烈但也保持较快的速度，只有在推出新软件或者新的营销测试这样的新计划时才恢复之前的高强度试验。这种节奏上的变化是意料之中的事，但是关键是要密切监测各种增长量度，并且经常问自己如果团队节奏慢了下来是否有一个正当的理由，如果没有的话那是否是因为团队中出现了自满的情绪。如果是后者，团队就需要立刻加快试验节奏。

不要低估决心的力量

增长团队开始滋生自满情绪还有一个原因，可能他们觉得增长杠杆的潜力已经被挖掘殆尽，无法再带来新的增长。但是，在开始实施新计划之前，团队应该强迫自己再去寻找新的方法，以最大限度地利用已经成功了的渠道和策略。团队如果不拿出决心创造更大的成功就会浪费很多增长潜力。

布莱恩·鲍尔弗和安德鲁·陈认为这跟玩海战棋使用的战术相同。玩这个游戏的时候你无法看到对手的棋盘，只能猜测对方战舰的位置，然后射击。第一次射击后，你必须在相同区域连续多次攻击，就像热跟踪导弹一样死死盯住那艘船，直到把它击沉为止。增长团队需要像玩海战棋一样对他们的目标穷追不舍，直到最大限度地实现每种增长渠道带来的成功。

比如在GrowthHackers，我们在发展早期推出了邮件简报服务，向用户推荐每周精选的增长黑客博文，这成功提高了我们的读者量。数据分析结果十分明确，因为每周都有源源不断的用户访问网站并阅读这些文章。但是我们并没有就此宣告胜利而停止努力。我们集中精力积极寻找可以让它成为更强大的增长杠杆的方法。比如，我们试验将简报的注册表从着陆页的底部移到顶部。前面我们提到过注册量因此增加了700%，极大增加了登记邮箱地址的用户人数，并且每周都为我们带来盈利。接着我们又问自己，如何再进一步挖掘已经优化的新闻报，真正最大化地利用我们的邮件营销机会。于是我们重新设计了GrowthHacker.com用户账号的创建过程，在其中增加让用户选择接收邮件简报这个步骤，这又将我们的邮件注册量提高了22%。但我们还不满足。我们知道沿着这个方向继续试验还可以带来更大的成功，所以决不

能轻易放弃。我们感觉邮件注册表不够吸引人，并且假设，如果告知用户新闻简报有多受欢迎的话可能还会进一步提高注册量（这就是前一章讲到的社会认同原则的最好例子）。于是我们设计一个新的注册条，并且在上面更醒目地显示鼓励用户注册的行为召唤：“加入超过6万名来自推特、脸谱网、谷歌和优步的增长专家的行列吧！他们每周都能读到我们最好的文章。”这个试验进一步将注册量提高了44%。

简而言之，一旦增长团队发现有效的增长手段，就应该最大限度地挖掘它的增长潜力，而不是急着进入下一个战场。下决心取得更大成功可以让你一次又一次地赢得增长。

深挖数据金矿

增长团队还有可能（错误地）认为，他们已经充分挖掘了整个数据池的潜力，所以增长杠杆已经不能继续带来增长。如果是这种情况，团队就必须考虑投入时间和金钱创建一个更加全面的数据库来提升团队的分析能力，正如我们在前面所建议的那样。可能你还记得，脸谱网的增长团队在开启增长黑客过程大约一年后停止了所有的试验，在2009年1月用了整整一个月的时间改善他们的分析监测，这使得团队能够进行更加精细、更加强大的数据分析。他们之所以这样做是因为团队的增长想法越来越少。通过在深度分析上做投资，团队能够更好地监测和衡量脸谱网用户如何在网站上从一个网页跳到另一个网页。这些新数据帮助团队找到大量新的潜在试验，从而刺激增长，促进公司的发展更上一层楼。

要判断哪些数据值得深挖，增长团队首先应该回顾顾客和用户在到达产品的“啊哈时刻”之前需要完成的主要任务和途径。对于每一个关键任务和体验，增长团队需要找出数据缺失的地方或者数据相对稀薄或者粗糙的地方，然后加固数据。比如，一家时装品牌的增长团队应该问自己，他们能否找出访客将一件衣服加入购物车之前浏览了多少张这件衣服的图片。或者，他们能否计算出用户在输入自己的配送信息时填写每一栏所花的时间。团队通过强化数据系统找到了这些问题的答案。可能他们发现，那些浏览4张衣服图片的顾客将衣服放入购物车的概率是50%，而只看了两张图或者更少的顾客这一概率只有20%。这个更加细致的观察应该引导团队进行新的增长试验，例如为每件商品配更多图

片，或者让顾客能够更加轻松地浏览大量商品图片。

除了填补产品使用和用户行为方面的数据缺口外，团队还应该问自己是否具备必要的分析能力来最大限度地利用所掌握的数据。如果增长团队一直都没有一位全职的数据分析师或者数据科学家，那么公司应该考虑聘请或者调配一位这方面的专家全职加入团队。

发掘新渠道

在第五章中我们讨论过，增长过程前期团队最好专注于一两种获客渠道。但是随着时间的推移，团队应该试验增加新渠道。这不仅是实现更大规模增长的途径，同时还能避免现有渠道突然改变游戏规则所导致的增长停滞，就像前面提到的脸谱网或者谷歌那样。如果团队发现在现有渠道内很难再想出新的增长策略，这就是一个信号，说明应该开始试验新渠道了。比如对于一家完全依赖付费渠道的公司，增长团队就应该试验开发搜索引擎优化、内容营销或者社交网站营销等这些有机渠道来补充他们的付费渠道。

忽视或者无视有机增长渠道是增长团队常犯的另一个错误。付费营销实施起来更容易，有时这会削弱团队寻求更有创意的解决方案的决心。此外，有机增长渠道通常要经过更长的等待才能看到成效，因而团队更青睐见效快的付费渠道。但是，有机渠道能够成为至关重要的长期增长引擎。比如，搜索引擎优化就是猫途鹰（TripAdvisor）、Yelp、Zillow这些公司主要的增长动力。这些公司并不是一开始就像现在这样拥有巨大的搜索优势。它们的团队经过大量试验后才取得了现在的成功。

引入全新视角

对于陷入停滞或者缺少想法的增长团队来说，最好的解决办法莫过于引入全新视角。邀请其他部门的同事、其他团队或者个人一起出谋划策能够碰撞出大量有创意的新点子。你可能还记得，在

GrowthHackers，我们先向整个公司开放了新点子提出过程，然后又对我们的董事会、我们信任的顾问以及社区成员开放了这个过程。实际上，我们的好几个十分成功的试验想法都来自我们的一位外聘顾问。比如通过提高我们在谷歌关键词搜索结果中的排名来改变我们的网站就是这位外聘顾问提出来的。

团队可以通过许多途径实现交叉生成想法。微软的主要增长黑客负责人安库尔·帕特尔定期将微软不同团队的产品经理、工程师和设计师叫到一起分享新点子和新发现，这样做极大激发了他的团队不断提出新的测试想法。摩根就职的“科技”初创孵化园会将初创企业的成功试验分享给其他创业公司，供它们学习和参考。

敢于给想象插上翅膀

想要追逐更大增长的公司面临的最大挑战是如何摆脱目前成功的做法带来的思维禁锢——“只要没坏就不用修理”的思维模式。增长团队能够极大地帮助公司打破思维禁锢，突破这种思维定式，寻找更好的做法。

第一步，最好是测试已经获得成功的产品、功能或者营销策略的关键设计，看看能否对它们进行实质的改进。团队一开始可以从小处着手，先试验重新设计那些似乎已经最优化的功能或界面，看看能否让它变得更有效。你可以把它当作超越局部最大值（local maximum）原则。局部最大值被定义为某个区域中的最高点，但又不是全局最高点。例如，在一年的时间里试验同一个定价页面能够让你找到那个定价页面效果的局部最高点。但是要实现更大的成效，团队应该试验完全不同的定价页面风格。超越局部最高点对于持续推动新增长十分关键。

第二步，增长团队应该定期进行更大胆的创新试验，而不只是局限在优化方面。这些不着边际的做法是公司最好的护身符，可以帮助它们避免常常导致增长停滞的渐进式创新。当然，这些大的改动通常需要更长的准备时间。最好的做法是在两次渐进式的优化之间引入一次大动作。Pinterest的Copytune机器学习优化软件就超越了简单的A/B测试，从而捕获数以百万计的新用户。同样，优步决定大胆测试推出固定单次乘车价格的服务，而不是像原来那样按照乘车需求来调价（本书写就时这

一版本的测试仍只限于旧金山地区），就是一个超越其他增长试验的值得称赞的做法。定期进行这样大胆的试验十分必要。如果这些大的改动与持续的优化努力保持步调一致的话，将会带来飞跃式的增长。

我们相信增长黑客法远不只是一种商业战略，甚至也不是一个持续过程。它是一种哲学、一种思维方式，而且它能被任何规模的任何公司和团队所采用。希望这本书能够给你带来启发，让增长黑客法成为你实现增长的利器。

我们祝愿您在一往无前的增长路途中不断获得成功。

致谢

《增长黑客》这本书是根据我们整个职业生涯所学的知识写成的，因此我想感谢那些给予我学习机会的人。首先，我要感谢我的家人，他们理解我在创业阶段不分白昼地忙于测试。我也要感谢公司创始人和CEO给我信任，让我在他们的创业公司和宝贵的早期客户身上进行试验。我特别要感谢LogMeIn和Uproar的迈克·西蒙（Mike Simon），他冒险启用我并且在我事业刚起步时给予我许多指导。还有Xobni的大卫·魏登（David Weiden）、亚当·斯密（Adam Smith）和玛特·布雷齐纳、Dropbox的德鲁·休斯顿（Drew Houston）、Eventbrite的凯文·哈茨（Kevin Hartz）以及Lookout的约翰·赫林（John Hering），他们在自己的创业公司最脆弱的阶段接受我非常规的想法，让我担任他们过渡时期的执行增长负责人。还有Polaris Partners的大卫·巴雷特（David Barrett）和True Ventures的托尼·康拉德（Tony Conrad），感谢这两位风投家在我创立GrowthHackers.com时给予我支持。

最后，我要感谢让这本书付梓成册的卓越团队。首先，我要感谢我的搭档摩根·布朗，他的专注和努力让这本书从一开始就保持正确的航向。还有我们的充满才华、给予我们莫大支持的团队，包括丽萨·迪蒙娜（Lisa Dimona）、艾米丽·卢斯（EmilyLoose）和塔利亚·克龙（Talia Krohn），他们帮助我们将《增长黑客》提升到一个新的高度。

肖恩·埃利斯

这样一段旅程结束时值得我们感激的人实在太多。这本书写了差不多三年，书中总结了到目前为止我在自己的职业生涯中学到的所有知识和经验。首先，我要感谢我的家人：我的妻子埃丽卡（Erika）、孩子班克斯（Banks）和奥德丽·格蕾丝（AudreyGrace）。他们为了服务于我的写作放弃了无数个夜晚、晚餐和周末活动。一想到为了完成《增长黑客》而牺牲掉的与他们共处的时间我就惊恐万分。希望这些时间没有白费，而且他们知道，这本书是我带着对他们的爱为他们写的。我很感激家人给我空间让我做完这件事。谢谢你，埃丽卡，自始至终你都那么无私、善良、善解人意。你是最好的伴侣，如果没有你的爱和支持我不可能做到这些，我爱你。

其次，我要感谢我的搭档肖恩。感谢他的信任，让我加入这个项目并与我分享他的智慧和学识。与他共事给我的事业带来了难以估量的影响，我会永远感激有这个机会与他并肩作战并向他学习。

写书不是一蹴而成，而是反复修改，删除了又重写。这本书不是两个人，而是许多人共同努力的结果，其中的所有人都值得我感激。首先是我们的经纪人丽萨，她从我们糟糕的提议中看到一个伟大的点子，并且花时间帮助我们理清思路，让它生根发芽。若不是因为她独具慧眼看到这个想法的价值，我们不可能完成这本书。我还要感谢艾米丽，我们的开发编辑和伙伴。她将我们粗糙的措辞、混乱的逻辑和只有内行才读得懂的术语改为简单易懂的文字。还有塔利亚和蒂娜（Tina）以及皇冠商业（CrownBusiness）的整个团队。他们对这本书充满信心，并且帮助我们将它完成。感谢你们对我们的信任、对这本书的信心以及你们的远见和团队协作，没有你们我们不可能完成这本书。

《增长黑客》其实是我们写给增长社区的一封情书。在书里我想要说出你们给增长过程注入的技巧和活力，以及你们通过辛勤努力所创造的真正价值。我希望我表达清楚了这一点。我们创作《增长黑客》的初衷是让人们知道你们为世界各地的企业创造的巨大价值以及你们为了使具有潜力和价值的新想法获得应有的关注而付出的努力。写这本书还为了展示你们的智慧与思考、创新和激情，并且将它们与那些迫切想听到你们声音的观众分享。感谢我们社区中的每一个成员，感谢你们启发、传播、分享和支持增长在企业成功中发挥的关键作用。每一天你们都给我新的启发，能够和你们成为同事、同伴和朋友是我的荣幸。我还要感激书中提到的所有人，你们是我们这个领域中名气响亮、勤奋敬业并且令人仰慕的领袖。

我曾经在数字营销领域工作了17年，大学毕业后我在SalesMountain.com获得了第一份工作，之后有幸进入其他创业公司和企业工作。这本书是我经验的总结。每次选择新公司时我的座右铭一直都是“优化团队胜过其他一切”。秉持这个理念，我有幸为许多杰出人士工作，与他们共事。一个人的职业生涯中会遇到许多让你感激的人，我也不例外。我站在巨人的肩膀上，很感激他们给予我宝贵的时间，教会我他们的智慧和经验。我想深深感激的人包括：杰克·阿博特（Jack Abbott），感谢你教会我“快”的艺术和“无中生有”的艺术，也谢谢你一直鞭策我不断创造价值；马克·阿弗莱克（Mark Affleck），谢谢你让我学会自信，利用自己的长处进行领导，这让我每天都在成长；劳拉·戈

德堡（Laura Goldberg），你超一流的标准和对数据驱动的坚持对我的实践和领导方式产生了深刻的影响；还有布拉德·英曼（Brad Inman），你教会我没有比一觉醒来冲向下一个机会更可能取得成功。

最后，我要真诚地对我的家人说一声“谢谢”。如果没有他们就不会有我，更不会有这本书。谢谢你妈妈，你总是给我不变的支持，即使有时我并不值得你这样对我。你对我无穷的爱是上天给我的真正的礼物。谢谢你爸爸，你总是鞭策我对自己的期望再高一点，尽全力做到最好。感谢你给我树立了高标准。我还要感谢我的哥哥格雷姆（Graeme），我最好的朋友，谢谢你给我的一生的友情和回忆。我爱你们。

摩根·布朗

注释

前言

1. Eric Ries, “How Dropbox Started as a Minimum Viable Product,” Tech-Crunch, October 19, 2011, techcrunch.com/2011/10/19/dropbox-minimal-viable-product/.

2. 随后，我又和LogMeIn合作帮助其增长。LogMeIn是由Uproar创始人成立的创新性服务公司。当时，其主要竞争对手GoToMyPC正在大力进行市场推广。在我的帮助下，LogMeIn一举成为市场领导者。这其中有何秘诀？我和工程师们合作，利用技术来达到一个对他们来说不同寻常的目的：设计新的方法以寻找并获得新客户，并从客户身上学习，以优化客户定位、扩大客户群并提高营销投入的效益。

3. Steve Jurvetson and Tim Draper, “Viral Marketing: Viral Marketing phenomenon explained,”1997年1月1日，DFJ blog, 2016年9月13日查阅，http://dfj.com/news/article_26.shtml。

4. Eric M. Jackson,*The PalPal Wars: Battles with eBay, the Media, the Mafia, and the Rest of Planet Earth*（WND Books: 2012），35-40.

5. Josh Elman, “3 Growth Hacks: The Secrets to Driving Massive user Growth.”2013年8月拍摄，2013年8月发布于Youtube，https://www.youtube.com/watch?v=AaMqCWOfA1o。

6. “Conversation with Elon Musk,” 网上视频，可汗学院，发布于2013年4月17日，2016年9月13日查阅。

7. LeanStartup.co,“Dropbox@StartupLessonsLearnedConference2010,” July 2, 2014,youtube.com/watch?v=y9hg-mUx8sE.

8. Douglas MacMillan, “Chasing Facebook’s Next Billion Users,” Bloomberg.com, July 26,2012, bloomberg.com/news/articles/2012-07-25/chasing-facebooks-next-billion-users.

9. Chamath Palihapitiya，2012年5月13日，对问题“脸谱网增长团队做的哪些决定帮助脸谱网达到了5亿用户的规模”的评论，Quora网站，2016年9月13日查阅，https://www.quora.com/What-are-some-decisions-taken-by-the-Growth-team-at-Facebook-that-helpedFacebook-reach-500-million-users；Yishan Wong，2010年12月12日，对问题“脸谱网是如何将网站翻译成不同语言版本的”的评论，Quora网站，2016年9月13日查阅，https://www.quora.com/What-was-the-process-Facebook-went-about-getting-their-website-translated-intodifferent-languages。

10. Andrew Chen, “Growth Hacker is the new VP Marketing,” *@andrewchen*（博客），2016年9月13日查阅，http://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-Airbnbcraigslist-case-study/。

11. Michael Carney，“Brian Chesky: I lived on Cap’n McCain’s and Obama O’s got Airbnb out of debt,” 2013年1月10日，*Pando* (blog)，2016年9月13日查阅，https://pando.com/2013/01/10/brian-chesky-i-lived-on-capn-mccains-and-obama-os-got-Airbnb-out-of-debt/；Andrew Chen, “Growth Hacker is the new VP Marketing”；Dave Gooden, “How Airbnb Became a Billion Dollar Company,” *Dave Gooden* (blog)，2011年6月31日，2016年9月13日查阅，http://davegooden.com/2011/05/how-Airbnb-became-a-billion-dollar-company/。

12. Matthew S. Olson, Derek van Bever and Seth Verry, “When Growth Stalls,” *Harvard Business Review* , March, 2008.

13. Atif Awan “Lessons Learned from Growing LinkedIn to 400m Members,”GrowthHackers.com video of talk, February 18, 2016, https://growthhackers.com/videos/ghconference-16-aatif-awan-head-of-growth-linkedin-lessons-learned-from-growing-linkedin-to400m-members.

14. Amir Efrati, “The People Who Matter at Uber,” *The Information* (blog), August 30, 2016,https://www.theinformation.com/the-people-who-matter-at-Uber.

15. 通用电气《2013年年度报告》，第6页。

16. Michael Porter and James E. Heppelman, “How Smart, Connected Products Are Transforming Companies,” *Harvard Business Review* , October 2015.

17. Fred Lambert, “Tesla Is Building a New Growth Team ‘From Scratch’ Ahead of the Model 3 Launch, Hires from Facebook and Uber”,*Eletrek* (blog), May 9, 2016, electrek.co/2016/05/09/tesla-growth-team-model-3 -launch-hires-facebook-Uber/.

18. http://original.livestream.com/f8industry/video?clipId=pla_a093cf1f-2d34-4e74-83779e54bc65d8e9.

19. 作者的采访，2016年2月17日。

20. “Internet Users by Country (2016),” Internet Lives Stats website, 2016年9月13日查阅，http://www.internetlivestats.com/internet-users-by-country/。

21. Aaron Smith, “U.S. Smartphone Use in 2015,” Pew Research Center website, April 1,2015, http://www.pewinternet.org/2015/04/01/us-smartphone-use-in-2015/.

22. Anne Freier, “Ad blocker adoption jumped over 34% in 2016,” *Mobyaffiliates* (blog),June 23, 2016, mobyaffiliates.com/blog/ad-blocker-adoption-jumped-over-34-in-2016/; “Nearly Two in Three Millennials Block Ads,” eMarketer blog, September 21, 2015, emarketer.com/Article/Nearly-Two-Three-Millennials-Block-Ads/1013007.

23. Nathalie Tadena, “Streaming Video Subscriptions Are Now Just as Popular as DVRs,”*Wall Street Journal* website, Updated June 27, 2016 12:29 p.m. ET, 2016年9月13日查阅，wsj.com/articles/streaming-video-subscriptions-are-now-just-as-popular-as-dvrs-1467032401。

24. Eric Kutcher, Olivia Nottebohm, and Kara Sprague, “Grow Fast or Die Slow,” McKinsey &Company website, April 2104, 2016年9月13日查阅，mckinsey.com/industries/high-tech/ourinsights/grow-fast-or-die-slow。

25. “73% of CEOs Think Marketers Lack Business Credibility,” Fournaise Marketing Group website, media release, June 15, 2011, 2016年9月13日查阅，fournaisegroup.com/marketers-lackcredibility/。

26. Graham Charlton, “Why are conversion rates so low? [infographic],” *Econsultancy* (blog),October 18, 2012, 2016年9月13日查阅，econsultancy.com/blog/10914-why-are-conversionrates-so-low-infographic/。

27. quora.com/What-are-some-decisions-taken-by-the-Growth-team-at-Facebook-thathelped-Facebook-reach-500-million-users.

第一章

1. Carolyn Dewar, Scott Keller, Johanne Lavoie, and Leigh M. Weiss, McKinsey & Company,Organization Practice, “How do I drive effective collaboration to deliver real business impact?”September 2009.

2. Adam M. Kleinbaum, Toby E. Stuart & Michael L. Tushman, “Communication (and Coordination?) in a Modern, Complex Organization,” Harvard Business School’s*Working Knowledge* Blog, July 31, 2008.

3. Ranjay Gulati, “Silo Busting: How to Execute on the Promise of Customer Focus,”*Harvard Business Review* , May 2007.

4. Ben Horowitz, “Good Product Manager/Bad Product Manager,” Andreessen Horowitz website (no exact date given), a16z.com/2012/06/15/good-product-managerbad-product-manager/.

5. NoahKagan, “What HAppens After You Get Shot Down by Mark Zuckerberg?” Fast Company, July 24, 2014, fastcompany.com/3033427/hit-the-ground-running/what-hAppens-afteryou-get-shot-down-by-mark - zuckerberg.

6. Harry McCracken, “Inside Mark Zuckerberg’s Bold Plan for the

Future of Facebook,” *Fast Company ,Long Read/Behind the Brand* (blog), November 16, 2015.

7. “Fireside Chat: Defining True Growth—How Do You Find Your North Star Metric,”GrowthHackers, https://growthhackers.com/videos/gh -conference-16-fireside-chat-with-natemoch-vp-product-teams-at -zillow-and-morgan-brown-coo-at-inman-news.

8. Andrew McInnes, “How Do You Choose the Best Growth Team Model?” Medium, October 19, 2015, medium.com/swlh/how-do-you-choose-the-best-growth-team-model-632ad5a85 be9#.955lnqbgc.

9. John Egan, “How We Increased Active Pinners with One Simple Trick,” Pinterest Engineering blog, March 18, 2016, engineering.pinterest.com/ blog/how-we-increased-activepinners-one-simple-trick.

10. Anand Rajaraman, “Goodbye, Kosmix. Hello, @WalmartLabs,” @Walmart-Labs blog,May 3, 2011, walmartlabs.blogspot.com/2011/05/goodbye-kosmix -hello-walmartlabs.html.

11. Josh Schwarzapel, “How to Start a Growth Team: Lessons learned from starting the Yahoo Growth & Emerging Products Team,” Medium, July 9, 2015. 12.

12. McInnes, “How Do You Choose the Best Growth Team Model?”.

13. 摩根对乔西·埃尔曼的采访，2016年4月26日。

14. 摩根对劳伦·谢福尔的采访，2016年3月3日。

第二章

1. Alice Z. Cuneo, “Microsoft Changes Its Marketing Tune for

Lackluster Zune,” *Advertising Age* , November 5, 2007.

2. Farhad Manjoo, “The Flop That Saved Microsoft,” *Slate* , October 26, 2012.

3. Chamath Palihapitiya, “How We Put Facebook on the Path to 1 Billion Users,” 2013年1月9日发布于YouTube, youtube.com/watch?v=raIUQP71SBU;布赖恩对于问题“Yelp是如何获得2500万条评价的，它在起步时采用了什么创新的方法吸引用户”的回答，Quora，2013年7月31日，quora .com/How-did-Yelp-get-its-first-25-million-reviews-What-was-theinnovation-to-attract-users-when-they-started。

4. Amy Pack, “Is Branch Out a LinkedIn Killer,” CNBC.com, June14, 2012, cnbc.com/id/47736408.

5. Josh Constine, “How BranchOut Hit the Tipping Point and Grew from 1M to 5.5M Actives in 2 Months,” TechCrunch, March 2, 2012, techcrunch.com/2012/03/02/branchout-growth/; Colleen Taylor, “Branch-Out Hits 25 Million Users, Nabs $25M in Series C Funding,” Tech- Crunch, April 19, 2012, techcrunch.com/2012/04/19/branchout-25-million -users-funding-series-c/.

6. Marc Drees, “BranchOut Keeps Falling Down, Down,” ERE Media, June 23, 2012,eremedia.com/ere/branchout-keeps-falling-down-down/.

7. Colleen Taylor, “BranchOut CEO Rick Marini on Building a Company atop Facebook’s‘Shifting Sands’ [TCTV],” TechCrunch, August 10, 2012, techcrunch.com/2012/08/10/branchoutceo-rick-marini-on-building-a -company-atop-facebook-shifting-sands-tctv/.

8. Ingrid Lunden, “As BranchOut Team Goes to Hearst, 1-Page Buys BranchOut’s Assets for $5.4M in Cash and Shares,” TechCrunch, November 18, 2014, techcrunch.com/2014/11/18/branchout-1-page/.

9. Growth @ Airbnb, “Driving User Growth at Airbnb,” 2016年4月11日发布于YouTube,youtube.com/watch?v=03mc78lKOwI。

10. Newsweek Staff, “My Big Break: Yelp’s Jeremy Stoppelman,”

Newsweek, October 21,2009, newsweek.com/my-big-break-yelps-jeremy-stoppelman -81133; Erick Schonfeld, "Citysearch Recasts Itself as CityGrid Media," TechCrunch, June 2, 2010, techcrunch.com/2010/06/02/citysearchrecasts -itself-as-citygrid-media.

11. JP Mangalindan, "The Trials of Uber," *Fortune*, February 2, 2012, tech.fortune.cnn.com/2012/02/02/the-trials-of-uber/.

12. Andrew Chen, "New Data Shows Losing 80% of Mobile Users Is Normal, and Why the Best Apps Do Better," Andrew Chen blog (n.d.), andrewchen.co/new-data-shows-why-losing-80of-your-mobile-users-is -normal-and-that-the-best-Apps-do-much-better/.

13. Downloadable Library of SaaS Resources, Pacific Crest Securities, pacific -crest.com/saas-survey-file-vault/.

14. Lisa Jennings, "Study: Restaurants Improve Customer Retention Rates," *Nation's Restaurant News*, June 8, 2012.

15. Tony Boobier, "Keeping the Customer Satisfied: The Dynamics of Cus- tomer Defection,and the Changing Role of the Loss Adjuster," CILA report, July 2013.

16. Ash Maurya, "The Achilles Heel of Customer Development," Lean Stack, August 2009,leanstack.com/customer-development-getting-started/.

17. Danielle Maveal,对Quora上的问题"Etsy在起步时是如何获得第一批独立卖家的"的回答，August 21, 2014, quora.com/How-did-Etsy-get-its-first-batch-of-independent-sellers-when-itstarted。

18. Etsy registration statement, sec.gov/Archives/edgar/data/1370637/00011 9312515077045/d806992ds1.htm.

19. Ibid.

20. Bryan Hackett, "Tinder's First Year User Growth Strategy," Parantap Research &Strategy blog, March 3, 2015.

21. Ibid.

22. Issie Lapowsky, “How Tinder Is Winning the Mobile Dating Wars,” *Inc.*, May 23, 2013.

23. Jackson,*PayPal Wars*, 35–40.

24. Margaret Kane, “eBay Picks Up PayPal for $1.5 Billion,” CNET, August 18, 2002, cnet.com/news/ebay-picks-up-paypal-for-1-5-billion/.

25. Josh Muccio, “Brian Balfour of HubSpot—The Minimum Viable Test and How to Grow Your Startup,” Dailyhunt, April 27, 2015, dailyhunt.thepitch.fm/hubspot.

26. “How to Increase Signups by 200%,” Treehouse blog, July 21, 2009, blog.teamtreehouse.com/how-to-increase-sign-ups-by-200-percent.

27. David Carr, “Giving Viewers What They Want,” *New York Times*, Feb- ruary 24, 2013,nytimes.com/2013/02/25/business/media/for-house-of-cards-using-big-data-to-guarantee-itspopularity.html?_r=0.

28. Robert J. Moore, “Applying the Lessons of ‘Moneyball’ and ‘Golden Motions’ to Your Business,” *Boss* (blog at*New York Times*), boss.blogs.nytimes.com/2014/06/10/Applying-thelessons-of-moneyball-and-golden-motions-to-your-business/.

29. Keith Sawyer,*Zig Zag: The Surprising Path to Greater Creativity* (JosseyBass, 2013),22–3.

30. Simone Baribeau, “The Pinterest Pivot,” *Fast Company*, October 23, 2012, fastcompany.com/3001984/pinterest-pivot.

31. Leah Goldman and Alyson Shontell, “Groupon’s Billion-Dollar Pivot: The Incredible Story of How Utter Failure Morphed Into Fortunes,” *Business Insider*, March 4, 2011, http://www.businessinsider.com/groupon - pivot-2011-3?op=1.

32. Jawed Karim, University of Illinois commencement address, May 13, 2007, https://youtu.be/24yglUYbKXE.

33. David Skok, “SaaS Metrics 2.0—A Guide to Measuring and Improving What Matters,”*For Entrepreneurs from David Skok* (blog) (n.d.), forentrepreneurs.com/saas-metrics-2/.

第三章

1. Sarah Perez, “Everpix: All Your Photos, Automatically Organized and Accessible from Anywhere,” TechCrunch, September 12, 2011, techcrunch.com/2011/09/12/everpix-all-yourphotos-automatically-organized-and -accessible-from-anywhere/.

2. “The Truth About Conversion Ratios for Downloadable Software,” *Successful Software* (blog) (n.d.), successfulsoftware.net/2009/04/23/the-truth-about-conversion-ratios-for-software.

3. Casey Newton, “Out of the Picture: Why the World’s Best Photo Startup Is Going Out of Business,” The Verge, November 5, 2013, theverge.com/2013/11/5/5039216/everpix-life-anddeath-inside-the-worlds-best-photo-startup.

4. Andy Johns, “Indispensable Growth Frameworks from My Years at Facebook, Twitter and Wealthfront,” *First Round Review* (blog) (n.d.), firstround.com/review/indispensable-growthframeworks-from-my -years-at-facebook-twitter-and-wealthfront/.

5. Ibid.

6. Ibid.

7. Elman, “3 Growth Hacks.”

8. Alex Schultz, “Lecture 6: Growth,” *How to Start a Startup* (blog), startupclass.samaltman.com/courses/lec06/.

9. Palihapitiya, “Facebook on the Path to 1 Billion Users.”

10. Jordan Crook and Anna Escher, “A Brief History of Airbnb,” slideshow at TechCrunch(n.d.), techcrunch.com/gallery/a-brief-history-of-Airbnb/; “How Design Thinking Transformed Airbnb from a Failing Startup to a Billion Dollar Business,” *First Round Review* (n.d.), firstround.com/review/How-design-thinking-transformed-Airbnb-from-failing-startup-to-billion-dollarbusiness/.

11. Austin Carr, “19: Airbnb,” *Fast Company*’ s Most Innovative Companies 2012, February 7,2012, fastcompany.com/3017358/most-innovative-companies-2012/19Airbnb.

12. Schultz, “Lecture 6: Growth.”

13. Jack Dorsey,“Instrument Everything,” eCorner (Stanford University), February 9, 2011,ecorner.stanford.edu/videos/2643/Instrument-Everything.

14. Alex Schultz and Naomi Gleit, Facebook F8, “Ready to Grow” Breakout Session,April 21, 2010, original.livestream.com/f8industry/video?clipId=pla_a093cf1f-2d34-4e74-83779e54bc65d8e9.

15. Rob Sobers, “$9 Marketing Stack: A Step-by-Step Guide,” Rob Sobers blog (n.d.),robsobers.com/9-dollar-marketing-stack-step-by-step-setup -guide/.

16. Willix Halim, “Create a Full Company Growth Culture,” GrowthHackers Conference,February 18, 2016, https://growthhackers.com/videos/ gh-conference-16-william-halim-svpgrowth-freelancer-create-a-full -company-growth-culture.

17. Avinash Kaushik, “The Difference Between Web Reporting and Web Analysis,” *Occam’s Razor* (Avinash Kaushik’s blog) (n.d.), kaushik.net/avinash/difference-web-reporting-webanalysis/.

18. John Egan,“The 27 Metrics in Pinterest’s Internal Growth Dashboard,” John Egan blog,January 22, 2015, jwegan.com/growth-hacking/27-metrics-pinterests-internal-growth-dashboard/.

19. Josh Elman, “3 Growth Hacks,” https://www.youtube.com/watch?v=AaMqCWOfA1o.

第四章

1. Associated Press, “College Football Games Are Getting Longer; Are They Too Long?”*OregonLive* (blog at the*Oregonian*), December 26, 2014, oregonlive.com/collegefootball/index.ssf/2014/12/college_football_games_are Phil Steele, “Offensive Plays per Game/Pace,”Phil Steele blog, January 14, 2016, philsteele.com/blogs/2016/JAN16/ DBJan14.html.

2. Frederick F. Reichheld and Phil Schefter,“The Economics of E-loyalty,” Harvard Business School archives, July 10, 2000, hbswk.hbs.edu/archive/1590.html.

3. Bryan Eisenberg, “3 Steps to Better Prioritization and Faster Execution,” Bryan Eisenberg website, December 3, 2010, bryaneisenberg.com/3-steps-to-better-prioritization-and-fasterexecution/.

4. “PIEF ramework,” WiderFunnel blog, August 28, 2015, widerfunnel.com/ case-studies/telestream-case-study/pie_2015_v1/.

5. Lars Lofgren, “My 7 Rules for A/B Testing That Triple Conversion Rates,” Lars Lofgren blog (n.d.), larslofgren.com/growth/7-rules-for-ab-testing.

第五章

1. Ginny Marvin, “US digital ad revenues top $59.6 billion in 2015, up 20 percent to hit another high,” MarketingLand blog, April 21, 2016, http://marketingland.com/us-digital-adrevenues-60-billion-2015-iab-174043.

2. “Slowing Growth Ahead for Worldwide Internet Audience,” eMarketer blog, June 7, 2016, http://www.emarketer.com/Article/Slowing-Growth-Ahead-Worldwide-Internet-Audience/1014045.

3. Sarah Frier, “Fab.com’s Ascent to $1 Billion Valuation Brings Missteps” Bloomberg Technology blog, June 24, 2013, http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-06-24/fab-com-srace-to-1-billion-valuation-brings-missteps.

4. James Currier, (August 12, 2014) “[500DISTRO] Do You Speak Growth? Examining the Language Behind What Users Want,” retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=FI52ZfDM5c.

5. Consumer Insights group, Microsoft Canada, “Attention spans,” Spring 2015, page 6,https://advertising.microsoft.com/en/WWDocs/User/display/cl/researchrepo spans-research-report.pdf.

6. Alyson Shontell, “How To Create The Fastest Growing Media Company In The World,”*Business Insider* , November 5, 2012; Upworthy, “The Sweet Science Of Virality,” March 18, 2013[slideshare], retrieved from: http://www.slideshare.net/Upworthy/the-sweet-science-of-virality.

7. Currier, “[500DISTRO] Do You Speak Growth?”

8. Video of Febreeze advertisement from 1998, viewed at: https://www.youtube.com/watch?v=4-kAIHN6qYY.

9. Charles Duhigg,《公司如何获知你的秘密》，《纽约时报杂志》，2012年2月16日。

10. Video of Febreeze advertisement from 1999, viewed at: http:/www.youtube.com/watch?v=ZTPNtruSIU0.

11. Molly Young, “Be Bossy: Sophia Amoruso Has Advice for Millennials and a Bone to Pick With Sheryl Sandberg,” *New York* Magazine,*The Cut* blog, May 26, 2014, http://nymag.com/thecut/2014/05/sophia-amoruso-nasty-gal-millennial-

advice.html.

12. Blake Masters, “*Peter Thiel’s CS183: Startup - Class 9 Notes Essay*, ” Blake Masters blog,May4, 2012, http://blakemasters.com/post/22405055017/peter-thiels-cs183-startup-class-9-notesessay.

13. Aatif Awan, “Lessons Learned from Growing LinkedIn to 400m Members,” February 18, 2016, retrieved from: http://growthhackers.com/videos/gh-conference-16-aatif-awan-head-ofgrowth-linkedin-lessons-learned-from-growing-linkedin-to-400m-members.

14. Brian Balfour, “5 Steps To Choose Your Customer Acquisition Channel,” *Coelevate* blog,May 21, 2013, http://www.coelevate.com/essays/5-steps-to-choose-your-customer-acquisitionchannel.

15. Ivan Kirigin, (August 13, 2014) “[500DISTRO] Sharing Lab Notes: 27 Referral Program Hack-tics in 20 Minutes,” retrieved from: http://www.youtube.com/watch?v=KMGnOU3lwQg.

16. Shontell,《如何创造增长最快的媒体公司》。

17. David Skok, “Lessons Learned -Viral Marketing,” *For Entrepreneurs from David Skok* blog, [no date of post], http://www.forentrepreneurs.com/lessons-learnt-viral-marketing/.

18. Alex Schultz, “Lecture 6: Growth,” How to Start a Startup blog, http://startupclass.samaltman.com/courses/lec06/.

19. Eventbrite, “Social Commerce: A Global Look at the Numbers,” Eventbrite blog, October 23, 2012，https://www.eventbrite.com/blog/ds00-social-commerce-a-global-look-at-the-numbers/.

20. Josh Elman，“3 Growth Hacks”.

第六章

1. AdRoll, “What Is Retargeting,” 2016, https://www.adroll.com/getting-started/retargeting;Andrew Chen, “Losing 80% of mobile users is normal.”

2. Ibid.

3. Neil Patel, Talk at Search Engine Journal Summit, Santa Monica, California, February 24,2015, retrieved at: http://www.slideshare.net/SearchEngineJournal/1-neil-patel-final.

4. Ibid.

5. Growth@ Airbnb, “Driving User Growth at Airbnb, April 11, 2016, retrieved at: https://www.youtube.com/watch?v=03mc78lKOwI.

6. Josh Elman,《三个增长黑客策略》。

7. John Egan, “Measuring for Engagement: Understanding User Gains, Losses & Levels of Interaction,” August 12, 2014, retrieved at: https://www.youtube.com/watch?v=NghOllGvv4E.

8. Neil Patel, Talk at Search Engine Journal Summit, slideshare.net/SearchEngineJournal/1neil-patel-final.

9. “How Adobe converted free trial downloads into satisfied customers,” *Bunchball* (blog)2016, http://www.bunchball.com/customers/adobe.

10. Adam Kleinberg, “Brands That Failed with Gamification,” iMedia, July 25, 2012,imediaconnection.com/articles/ported-articles/red-dot-articles/2012/jul/brands-that-failed-with gamification/.

11. Gabe Zichermann, “Cash is for SAPS,” *Gamification* (blog), October 18, 2010, http://www.gamification.co/2010/10/18/cash-is-for-saps/.

12. Jen Wieczner,《星巴克卡中的钱比一些银行还要多》，《财富》

杂志，2016年6月10日。

13. BJ Fogg’s Behavior Model, “What Causes Behavior Change?” http://www.behaviormodel.org.

14. Andrew Chen blog, “New Data Shows Up to 60% of Users Opt-Out Of Push Notifications(Guest Post),” http://andrewchen.co/why-people-are-turning-off-push/.

15. John Egan, “Long-term Impact of Badging,” John Egan blog, February 13, 2015, http://jwegan.com/growth-hacking/long-term-impact-badging/.

16. Adam Marchick and Thue Madsen “How to Craft Push Notifications That Users Actually Want to Receive,” Kissmetrics blog, 2016, http://grow.kissmetrics.com/webinar-93.

17. B J Fogg’s Behavior Model ‘Triggers Tell People to ‘Do It Now!’ ” , behaviormodel.org/triggers.html.

18. Kyler Rush, “Optimization at the Obama Campaign: A/B Testing,” Kyler Rush Blog,December, 12, 2012, http://kylerush.net/blog/optimization-at-the-obama-campaign-ab-testing/.

第七章

1. 彼得·德鲁克，《管理：任务、责任、实践》，（New York: Routledge, 2012），57。

2. Fred Reichheld, “Prescription for Cutting Costs,” Bain & Company report (n.d.), bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf.

3. 埃伦·韦特（Ellen Huet）, What Really Killed Homejoy? It Couldn’t Hold On to Its Castomers”,《福布斯》，2015年7月23日。

4. Daniel B. Kline, “Amazon Prime Improves Its Customer Retention

Rate,”June 1, 2016,fool.com/investing/2016/06/01/amazon-prime-improves-its-customer-retention-rate.aspx.

5. Jules Maltz and Daniel Barney, “Should Your Startup Go Freemium?”TechCrunch,November 4, 2012, techcrunch.com/2012/11/04/should-your-startup-go-freemium/.

6. Brian Balfour, “Growth Is Good, but Retention Is 4+Ever,” May 10, 2015,retrieved at:youtube.com/watch?v=ch7aps2h8zQ.

7. Alistair Croll and Benjamin Yoskovitz,*Lean Analytics: Use Data to Build aBetter Startup Faster* (Sebastopol: O’Reilly Media, Inc., 2013), 73.

8. 达米什·沙阿（Dharmesh Shah）和摩根·布朗的对话，2016年3月1日。

9. 鲍尔弗，《增长很好，但留存是永远》。

10. Daniel B. Kline, “Amazon Improves Its Customer Retention Rate,” *The Motley Fool* ,June 1, 2016, http://www.fool.com/investing/2016/06/01/amazon-prime-improves-its-customerretention-rate.aspx.

11. Christoph Janz, “From ‘A as in Amiga’ to ‘Z as in Zendesk’,” *The Angel VC* (blog),July 16, 2016, christophjanz.blogspot.com/2016/07/from-as-in-amiga-to-z-as-in-zendesk.html.

12. 尼尔·埃亚尔，《上瘾：让用户养成使用习惯的四大产品逻辑》（Portfolio: 2014），5–10。

13. 布拉德·斯通（Brad Stone），《一网打尽：贝佐斯与亚马逊时代》（Little, Brown:2013），187。

14. 布拉德·斯通，“What’s in Amazon’s Box? Instant Gratifcation,” Bloomberg, November 24, 2010, bloomberg.com/news/articles/2010-11-24/whats-in-amazons-box-instant-gratifcation。

15. Dave Kim, comment on question “How did Yelp get initial traction and overcome the critical mass problem?” Quora, March 10, 2011,

quora.com/How-did-Yelp-get-initial-traction-andovercome-the-critical-mass-problem.

16. Zhongmin Wang, “Anonymity, Social Image, and the Competition for Volunteers: A Case Study of the Online Market for Reviews,” April, 2010, https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=IIOC2010&paper_id=336.

17. Sarah Silbert, “The Inside Scoop on the Amex Centurion（Black）Card,” *The Points Guy*（blog）, October 14, 2015, thepointsguy.com/2015/10/amex-centurion-black-card/.

18. Sarah Buhr, “theSkimm on How to Rapidly Grow an Audience of Engaged Millennials,”TechCrunch, May 9, 2016, techcrunch.com/2016/05/09/theskimm-on-a-better-way-to-serve-thenews-to-young-professionals/.

19. Justin Ellis, “How theSkimm’s Passionate Readership Helped Its Newsletter Grow to 1.5 Million Subscribers,” Nieman Lab blog, August 18, 2015, niemanlab.org/2015/08/how-theskimms-passionate-readership-helped-its-newsletter-grow-to-1-5-million-subscribers/.

20. Jimmy Daly, “Behavioral Emails That Keep Customers Coming Back (with Examples from My Inbox),” Unbounce blog, March 9, 2015, unbounce.com/email-marketing/behavioralemails-keep-customers-coming-back/.

21. 摩根·布朗与舒维克·慕克吉的谈话，2016年3月10日。

22. Cara Harshman, “The Homepage Is Dead: A Personalization Story,” Call To Action Conference, June 20, 2016, http://calltoactionconference.unbounce.com/speakers/2016-caraharshman.

23. Egan, “How We Increased Active Pinners.”

24. Bing Gordon, “Five Things to Know About Retention Hacking,” KPCB blog, November 17, 2014, kpcb.com/blog/fve-things-to-know-about-retention-hacking.

25. Debora Viana Thompson, Rebecca W. Hamilton, and Roland T. Rust, “Feature Fatigue:When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing,” Marketing Science Institute blog,2005, msi.org/reports/feature-fatigue-when-product-capabilities-become-too-much-of-a-goodthing/.

26. David Pogue, “Simplicity Sells,” TED Talk, flmed February 2006, retrieved at: ted.com/talks/david_pogue_says_simplicity_sells?language=en.

27. Jordan T. McBride, “Dan Wolchonok on Running Retention Experiments,” *ProftWell* (blog), January 21, 2016, blog.proftwell.com/saasfest-recap-dan-wolchonok-on-running-retentionexperiments.

第八章

1. Monetate, “Monetate Ecommerce Quarterly for Q1 2016,” 2016, retrieved at: http://info.monetate.com/EQ1_2016.html.

2. 克罗尔（Croll）和尤科维奇（Yoskovitz），《精益数据分析》，p113-119。

3. Colin Zima, (September 8, 2014) “Growth Hacking with Data-How to Uncover Big Growth Opportunities with Deep Data Dives,” retreived at: https://growthhackers.com/videos/growth-hacking-with-data-how-to-uncover-big-growth-opportunities-with-deep-data-dives/.

4. Elena Verna, (February 18, 2016) “Product Experience Usability To Improve Growth,”retrieved at: https://growthhackers.com/videos/elena-verna-vp-growth-at-surveymonkey-productexperience-usability-to-improve-growth.

5. Annabell Satterfield (Growth at Bittorrent), “Engaging Customers to Find Your Next Big Growth Opportunity,” retreived at: https://growthhackers.com/videos/gh-conference-16-annabellsatterfield-growth-at-bittorrent-engaging-customers-to-find-your-next-big-growth-

opportunity.

6. Colin Zima, “Recommendations Are Easier Than You Think,” *Looker* (blog), December 22,2014, https://looker.com/blog/recommendations-are-easier-than-you-think.

7. Charles Duhigg, “How Companies Learn Your Secrets,” February 16, 2012, New York Times Magazine, retreived at: http://www.nytimes.com/2012/02/19/magazine/shopping-habits. html?_r=0.

8. William Poundstone,*Priceless: The Myth of Fair Value* (*and How to Take Advantage of It*),(Hill and Wang, 2011), 185-92, retreived at: https://books.google.com/books?id=4Fs1TrLjWhUC&lpg=PT156&dq=poundstone%20charm%20pricing&pg=
charm%20pricing&f=false.

9. “The Price is Right: Essential Tips for Nailing Your Pricing Strategy,” First Round Review[n.d.], retreived at: http://firstround.com/review/the-price-is-right-essential-tips-for-nailing-yourpricing-strategy/.

10. Patrick Campbell, “The Value Metric: Optimize Your Pricing Strategy for High Growth,” Price Intelligently, March 12, 2014, retrieved at: http://www.priceintelligently.com/blog/bid/195287/The-Value-Metric-Optimize-Your-Pricing-Strategy-for-High-Growth.

11. Dana Mattioli, “On Orbitz, Mac Users Steered to Pricier Hotels,” *Wall Street Journal* ,August 23, 2012, retreived at: http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304458604577488822667325882.

12. Dan Airley,*Predictably Irrational*, *Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions* , (Harper Perennial, 2010), retreived at: https://books.google.com/books?id=44ecn9XukOoC&lpg=PA1&dq=%22the%20economist%22%20subscripti
age&q=%22the%20economist%22%20subscription&f=false.

13. Steve Young, “How a Made-up Product Increased Conversions by

233%," Unbounce,August 14, 2012, retreived at: http://unbounce.com/conversion-rate-optimization/made-up-productincreased-conversions/.

14. Stuart Hall, "An App Store Experiment," StuartKHall.com, June 20, 2013, retreived at:http://stuartkhall.com/posts/an-App-store-experiment.

15. "Top Apps on iOS Store, United States," App Annie, September 16, 2016, retreived at:https://www.Appannie.com/Apps/ios/top/.

16. Sarah Needleman, "How Mobile Games Rake In Billions",*Wall Street Journal* , July 28,2106, retreived at: http://www.wsj.com/articles/how-mobile-games-rake-in-billions-1469720088.

17. Joe Pinsker, "The Psychology Behind Costco's Free Samples," *The Atlantic* , October 1,2014, retreived at: http://www.theatlantic.com/business/archive/2014/10/the-psychology-behindcostcos-free-samples/380969/.

18. Steve J. Martin, Noah Goldstein, Robert Cialdini,*The small BIG: Small Changes That Spark Big Influence* , TK: Grand Central Publishing, 2014, retreived at: https://books.google.com/books?id=3a5gAwAAQBAJ&lpg=PT10&dq=the%20small%20big%20HMRC&pg=PT10#v=onepage&q=the%20small%20big%20HMRC&f=false.

19. Angie Schottmuller, （March 30, 2016）"Social Proof Power Plays," retreived at: https://inbound.org/discuss/conversionxl-live-notes-slides-and-q-a-slideshare-s-nowincluded#angieschottmuller.

20. "Conversion for E-commerce: Two Winning Tests for a Multilingual Online Florist,"Conversion Rate Experts, [n.d.], retrieved at: http://www.conversion-rate-experts.com/dafIorescase-study/.

21. Aileen Lee, "Social Proof is the New Marketing," TechCrunch, November 27, 2011,retreived at: https://techcrunch.com/2011/11/27/social-proof-why-people-like-to-follow-the-crowd/.

22. Paras Chopra, "Focus Matters on a Landing Page and Here's Why:

22% Increase in Sales," Visual Website Optimizer, October 24, 2012, retreived at: https://vwo.com/blog/call-toaction-increase-sales/.

23. Jason Bosinoff, "Hacking Word-of-Mouth: Making Referrals Work for Airbnb," Airbnb,March 27, 2014, retreived at: http://nerds.Airbnb.com/making-referrals-work-for-Airbnb/.

第九章

1. Facebook, September 16, 2016, retrieved at: newsroom.fb.com/company-info.

2. Matthew S. Olson, Derek van Bever, and Seth Verry,《当增长停滞时》，《哈佛商业评论》，2008年3月。

3. Jon Russell, "Viddy, Once Touted as 'The Instagram for Video,' Will Shut Down on December 15," TechCrunch, November 4, 2014, retrieved at: techcrunch.com/2014/11/04/viddyonce-touted-as-the-instagram-for-video-will-shut-down-on-december-15/.

图书在版编目（CIP）数据

增长黑客/（美）肖恩·埃利斯，（美）摩根·布朗著；张溪梦译. -- 北京：中信出版社，2018.1
书名原文：Hacking Growth: How Today’s Fastest-Growing Companies Drive Break out Success
ISBN 978-7-5086-7853-5
I. ①增… II. ①肖… ②摩… ③张… III. ①企业管理－技术革新－研究 IV. ① F273.1
中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第162302号

增长黑客
著者：[美] 肖恩·埃利斯 [美] 摩根·布朗
译者：张溪梦
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
电子书排版：萌芽图文

中信出版社官网：http://www.citicpub.com/
官方微博：http://weibo.com/citicpub
更多好书，尽在中信书院
中信书院：App下载地址https://book.yunpub.cn/ （中信官方数字阅读平台）
微信号：中信书院

品质经济

刘强东 著

未来零售革命下的商业图景



以品商战略拥抱新经济、重构新秩序

用品质三角打造全新消费体验

未来经济转型与升级的关键动力

消费升级开启品质经济时代

品质经济：未来零售革命下的商业图景

刘强东 著

中信出版社

目录

推荐序 中国正面临一场“品质革命”

自序

第1章 品质消费时代来临

消费新现象

从品质消费到品质经济

品质经济的背后

第2章 品质在时间的淬火中诞生

质量沉淀为品牌

中国品质发展的酸甜苦辣

工业时代品质经济的缺陷和不足

第3章 从十节甘蔗到品质三角

全面理解供应链

品质消费的特点

品质制造的特点

品质流通的核心

品质背后的精神驱动力

第4章 平台的定力与追求

京东平台发展史

平台品控体系

平台的大数据资源

京东正品行货实践录

第5章 感知物流的温度

物流“3+1”

传统物流的痛点

京东是如何把痛点变优势的

物流智慧化

物流社会化

第6章 反哺和倒逼生产商

保良币驱劣币

与上游分享效率红利

倒逼制造品质升级

助品牌商做大做强

助力农产品上行

第7章 提升和塑造新场景

“三超”凝练超级动能

移动互联新场景

智能消费的未来

金融助力消费升级

第8章 砥砺前行，品质强国

大国崛起的背后

京东的认知

发展品质经济的策略

版权页

推荐序　中国正面临一场“品质革命”

周其仁

教科书中的经济学有一个偏颇之处：老师们一代一代地教经济学，在黑板上讲需求定理、供给曲线，基本上都是两维的图，好像市场就是一个价和量的关系，价格高，需求的量就会少，反过来如果价格低，需求量就会大。经济学中这个简化的量、价关系影响了一些官员、厂家、经理和企业家。

首先，“量”成为衡量经济的一个主要指标，甚至唯一指标，变成考核地方之间竞争、考核政绩的唯一指标的时候，它的偏颇越来越大。事实上，GDP（国内生产总值）量的就是一个数字，这个数字是在假设商品品质都是好的，那么高速增长是有意义的。实际上，如果商品和服务的品质打了折扣，高速增长的那个速度也要打折扣，那个GDP赢家是不是真的赢了就是一个大问题。

其次，在企业竞争中，只强调价格战，这个竞赛的准则就又偏了。目前，中国市场上的赢家基本靠价格低、数量大。所以我们市场上杀出来的赢家和英雄里头，有非常好的英雄，也有带病毒的英雄。所谓带病毒的英雄就是虽然数量大，但产品含金量低，这成为中国经济提升品质的阻碍。

黑板上的两维世界和真实世界有比较大的差别。真实世界不只是需求和价格的两维，消费者买东西，不光是比价，更在意质，更在意使用价值，在意这个东西是不是可靠、耐用，有没有危害。尤其是现代消费当中，持久性的，或者关系到生命健康的产品，品质的问题非常重要。

不要光喊创新、炒新概念，我们现在生产的很多产品，要是品质改善一点，提升一点，就有巨大的市场。

问题是，现在的市场对品质出价了，现有产品的品质满足不了内需，看看国外代购、海淘流行，进口消费品猛增就可以明白，这中间的鸿沟有多么大。那些东西我们都不会造吗？大部分都会造，就是品质上

差那么一点点，这一点点在当下的市场看来就差大了。中国人到日本，不光买马桶盖，连“白色恋人饼干”都每人限购5盒，真够难为情的。我去北京新光天地的地下超市，90%以上是进口货，阿根廷的水果、德国的猪肉，应有尽有，再不发动一场提升品质的革命，中国的过剩产能将越来越多。

我们的消费品市场正面临一场“品质革命”，谁带这个头，谁就能上去。中国光中产阶层就几亿人了，而据我观察，我们都低估了中国消费者对品质的要求。

所幸的是，政府也注意到了这个问题。2016年《政府工作报告》中写道：“改善产品和服务供给要突出抓好提升消费品品质、促进制造业升级、加快现代服务业发展三个方面。鼓励企业开展个性化定制、柔性化生产，培育精益求精的工匠精神，增品种、提品质、创品牌。”

对我们产业界来说，下决心做好产品品质是很大的挑战，不仅是成本问题，企业的队伍、员工、产品标准、生产流程、企业文化等，做惯了廉价品就一条道走到黑，要扳过来非常困难，所以死后重生也是一个办法，否则可能改不动它。

在提升品质的过程中，流通环节起到重要作用。如果是很好的东西，消费者购买不到，当然需要有一些现代的商业技术、品牌营销手段克服这种困难。中国经济今天主要的问题，不光是做品牌的这些产品和这些企业，哪怕很多领域对品牌不敏感的产品，产品的品质也存在很大的问题，恐怕最重要的问题就是通过流通提升品质的问题。

当前我国提升品质的过程中，流通是远远没有达到品质流通的要求的。正是因为流通环节的薄弱，造成向上的生产环节和向下的消费环节无法形成有益的正向反馈，使得整个经济体从规模上到能力上，都无法达到品质经济的正向促进作用。

我自己还是很希望以后能继续在京东购物的。刘强东先生和京东团队，在品质流通方面进行了卓有成效的实践。在这本书里，我也看到很多案例和经验总结，相信对有志于提高品质的企业家和政府机构来说，一定能有所启迪。

自序

在过去的13年里，京东的年均复合增长率超过150%，交易额增长了9万倍。在过去的12个月里，京东的GMV（销售额）超过了万亿元。在2017年《财富》世界500强中京东排名第261位，比上年前进了105位。人家说内行看门道，外行看热闹，关于京东的各种看法非常多，但说实话，真正懂我们的还是很少。

京东自创立之初就坚持对假冒伪劣商品“零容忍”，倡导“正品行货”理念，我们在电商市场乱象丛生的年代赢得了口碑和信誉，引领了品质消费的潮流，尤其在近几年品质电商逐渐兴起的过程中持续发力，释放出“品质化、品牌化”所带来的巨大势能。目前，京东已成为中国线上线下最大的零售商，服务中国亿万家庭和十几万品牌商，联手腾讯打造全球独有的社交电商新模式。

改革开放近40年，我国稳定解决了十几亿人的温饱问题，总体上实现小康。人们在消费中越来越重视商品品牌、品质和体验，重视多样化的精神滋养和文化追求。我们强烈感受到，中国品质消费的时代已经到来。正如十九大报告指出，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。品质流通是品质经济循环得以形成的关键，也是支撑品质经济的重要支点。不同于工业时代生产驱动的供应链，互联网时代是消费者需求驱动的供应链，最终，消费者会融合在整个价值链条的各个环节，与企业一起创造价值。

我们还有另一个重要的认识：零售业将迎来“第四次零售革命”。这场革命变革的不是零售，而是零售的基础设施。零售的基础设施将变得极其可塑化、智能化和协同化，推动“无界零售”时代的到来，实现成本、效率和体验的升级。过去消费者都知道京东商品好、服务好，用户体验非常棒，但是对技术没有更多的感知。我相信随着我们对技术研发的持续投入，会有更多让消费者直接感知的前沿技术不断出现，带来“机器比你懂你”“随处随想”“所见所得”的体验升级。今天服务于京东体系的功能业务未来会逐渐模块化、市场化，从一体化走向开放。同时，各个模块之间的组合又会极其灵活，可以像积木一样进行适应性建构，满足合作伙伴差异化的需要。我们会与整个行业一起推动效率、体

验的升级，共同构建未来的零售生态。

从宏观层面看，面对环境压力、产能过剩等危机，中国经济现在正面临重要拐点，正如周其仁先生所说，经济下行逼迫我们进行品质升级，需要启动一场中国的品质革命。不讲究品质的社会现象由来已久，原因复杂，但是现在的形势逼着我们必须面对这个问题，逼着企业家们要从价格战向品质战转型。品质经济是解决当前中国经济难点问题的钥匙，是中国经济的升级版，也符合供给侧改革的方向，将在大国崛起的历程中起到压舱石的作用。

前一段有关“虚实经济”之争炮声隆隆，让我们对互联网产业和传统经济之间的“冲突”忧心忡忡。争论的本质是什么？就是互联网和制造业能否形成合力的问题。俗话说，合则两利，分则两败。如果能够形成合力，中国经济将升级为品质经济，向上提升；如果形不成合力，中国产品依然只能拼价格战，中国经济潜在增速无疑将会继续放慢。京东自成立以来，我们始终不忘初心，秉承“科技引领、正道成功”的企业发展理念，不断提高供应链绩效和透明度，最大限度地消除上下游的信息鸿沟，增加产业链价值，并努力将京东打造成数字经济与实体经济的创新融合体。

我们要结合时代背景和国情，汲取教训、少走弯路。推动国民经济的主导产业实现“品质制造”、“品质流通”和“品质消费”的良性循环，在全社会构建起品质供应链和品质经济体系，实现中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变。在中国经济品质化发展的过程中，如果能有京东的贡献，我们将无比自豪，甚至超过我们自己在商业上的成功！

第1章　品质消费时代来临

2017年6月18日是京东13岁的生日，在中国经济长足发展的大背景下，京东成长为一家世界500强企业。13年来，我们砥砺前行，参与并推动着中国经济的发展，为品牌的崛起和消费的升级不断创造着价值。我们一直身处中国零售业变革的前沿，经历了互联网对传统经济的改造，也看到了很多问题：在消费升级的大潮中，很多中国企业显然没有跟上时代的步伐，中低端产品过剩、高端产品不足、生产体系与消费需求的不匹配等是诸多行业面临的突出问题，产品质量、品牌塑造一直与我国经济发展相脱节。我们时刻思索着对于行业和社会的担当，也去勾勒未来，去审视成长的烦恼。我们思考的结果是：品质经济是中国经济的升级版，也符合供给侧改革的方向。

消费新现象

2008年国际金融危机以来，中国经济经历了短期波动后进入结构性调整阶段，从2012年起，由超高速步入了中高速增长通道，经济结构与增长方式发生了较大变化，被称为新常态。“三驾马车”中投资与出口对经济的贡献度逐年下降，消费逐渐成为推动经济增长的最大动力。商务部数据显示，2016年消费对经济增长的贡献率达到了64.6%。与此同时，也诞生了一个亮眼的词汇：“新消费”。

消费之新，首先在于新型消费方式的崛起。作为新型消费的领头羊，电子商务增势强劲。商务部数据显示，2016年，中国网络零售交易额达5.16万亿元，同比增长26.2%，是同期中国社会消费品零售增速的两倍多。其中，实物商品网络销售交易额近4.2万亿元，占同期社会消费品零售总额的12.5%，占比较上一年同期提高了近2个百分点。

消费之新，还体现在消费理念的提质升级。国人生活水平的大幅度提高，境外消费迎来了前所未有的新机遇，中国国民正以惊人的出境消费增长速度与消费热情为全球消费市场提供着无限动力。世界旅游组织（UNWTO）数据显示，2016年，我国境外消费总额为2610亿美元，同比增长了12%，占总消费额的20.9%；出境旅游的游客数量同比增长6%，达到1.35亿人次。

抢货：从奶粉到马桶盖

从商品品类上看，中国人境外“抢货”目标不断迭代：2012年掀起了奶粉抢购潮，使得美国、英国、中国香港等地纷纷出台奶粉限购政策。2013年、2014年出境购买奢侈品成为消费主流。2015年春节，传说中的马桶盖登场。在日本售卖的马桶盖并不便宜，售价在2000元人民币左右，它有抗菌、可冲洗和座圈瞬间加热等功能，并且适合在所有款式的马桶上安装使用。有消息称，日本某商场一小时大约就会卖掉50只马桶盖，其中绝大部分由中国人买走，有的中国游客一次会购买三四只。因

此只要有中国游客来，日本的免税店很快就会卖断货。不仅马桶盖，电饭煲、吹风机、电动牙刷等日用品也竞相成为热捧的对象。2016年以来，感冒药、纸尿裤、化妆品等日常消耗用品又成为新的抢购目标。

追求品质成为潮流

出境消费数据显示，近几年，在境外购买奢侈品箱包的国人数量变化并不大，购买iPhone（苹果手机）等电子产品的人数开始减少，而高品质日用品的购买人数却持续增长，奢侈品已不再是追逐的重点，一些轻奢、新兴及中档品牌逐渐进入购买行列。“奢侈品消费”转向“品质消费”，不仅说明国人如今越来越会生活，更预示着一个消费行为更加成熟的中高收入阶层正在形成。他们已经从追求奢侈品牌转变为享受品质生活，他们是理性消费的中坚，不易被广告洗脑，他们的消费主要投向更耐用、更安全、更舒适的高品质商品。同时，他们也很关注商品的服务品质和服务体验，愿意接受新技术。

电商消费新特征

根据京东数据，26~35岁的80后年龄段用户占比很高，是电商消费的主力人群。这个消费群体与自工业革命以来的各代消费群体有很大的不同，其消费特点是对国外品牌接受度高、注重商品品质、重视多元的精神和文化体育消费。

中国互联网信息中心的研究也显示，37.4%的网购消费者认为自己会因为商品的品质而忽略价格，有51%的网购消费者会品质、价格并重，仅有11.6%的消费者会因为价格而选择略微牺牲品质。

品牌价值得到凸显

对于处于信息弱势的消费者来说，在购买前判断商品品质的依据是什么呢？一个很重要的依据就是品牌知名度。知名度越高的品牌，越能得到消费者的青睐。麦肯锡《2016年中国消费者调查报告》显示，中国

消费者对品牌的忠诚度在不断提高。在每个品类里面，越来越多的消费者只关注少数几个品牌，甚至一个品牌，也就是“品牌短名单”。可喜的是，部分品类中的国产品牌也越来越多地得到了国人的认可。京东数据显示，2016年手机销售额最高的20个品牌中，有17个品牌是国产品牌，在手机整体销售额的占比达55%；冰箱销售额最高的20个品牌中，有15个品牌是国产品牌，在冰箱整体销售额的占比高达75%；国产品牌电视销售也增长强劲，平板电视销售额最高的20个品牌中，有13个品牌是国产品牌，在平板电视销售额的占比达74%。这些研究都说明，品牌，包括国产品牌已经成为网购消费者的主要决策依据。

关注用户口碑

对于不太知名的品牌，网购消费者做出购买判断的另外一个重要依据是用户口碑，也就是“看看别人怎么评价的”。甚至对于知名品牌，许多消费者也不再一味地盲目崇拜和迷信，也要比比看看。在传统的流通渠道里，消费者了解其他用户的评价并非易事，在互联网时代却轻而易举。因为大多数的网购消费者能够如实地对产品做出评价，不会因为卖家的要求而改变自己的看法。所以，使用过该产品的人所讲的故事、做出的评价、上传的图片和最终的评分都能够提升或降低浏览者对一个品牌的信任感。京东数据显示，用户评论对购买的影响非常明显。以“影音娱乐”类目为例，对评论高度敏感的网购人群为31%，轻度敏感的占20%，合计超过了50%；购买空气净化类产品的用户中，对评论不敏感的只有27.09%，大部分人会显著地受到他人评论的影响。其他类目也有同样的现象。

服务成为产品不可分割的一部分

以产品为核心的服务是完整地传递企业的价值主张、解决用户问题的重要环节，是企业责任心的外延，是企业信誉的体现。所以，在现代经济社会中，服务已经成为产品不可分割的一部分，尤其是体积和重量比较大的商品，或者涉及安装和调试的复杂商品，或者比较昂贵的产品，能否妥善地送货上门、安装到位、调试好并提供完善的售后服务，直接影响到用户的购买决策、购物体验和品牌忠诚度，对产品的销量也有显著的影响。在有些时候，消费者甚至可以允许产品存在一些因为技术发展的局限性而导致的不足，但是需要企业能够提供及时的服务作为“补偿”。

正是认识到产品和服务的不可分割性，京东推出了“一键售后”“售后到家”“上门换新”等创新服务。以“一键售后”为例：之前，用户在电商平台提交售后服务单，要填一堆信息，选择理由、选择分类，退款还要自己算退多少钱，非常复杂。其实客户的需求特别简单：有问题了，你帮我解决，我只要结果。这一点，京东的“一键售后”做到了。客户描述完问题后，点一下提交，后面的所有流程都由售后人员去跟进，给出满意的结果。

增值服务类的需求大增

越来越多的消费者不仅关注产品所附带的一些免费服务，甚至愿意自掏腰包购买更多的增值服务，比如手机的“一年碎屏保修”、电脑的“无理由2年保修”和抽油烟机的“厂商延保1年”等等。消费者之所以愿意增加费用购买更多的服务，不是因为产品的质量更差了，而是因为他们对产品使用体验的要求更高了，期望得到更高的效用或享受。京东商城目前已在数码、家电和办公用品等多个品类推出了收费的增值服务，销售情况良好。

【案例】京东的“退换无忧”

网购的退货成本是一个容易引起争议的环节。一些友商向消费者推销“运费险”，并承诺“7天之内退款”，都属事后赔付。所以，客户得先垫付，找快递寄出去，卖家收到退货后再退还运费和货款。京东的“退换无忧”则是只要在15天之内发生了售后服务，京东直接安排免费取件，取件的时候直接退还货款。“退换无忧”上线之后，每天的单量超过了10万单，“双11”当天超过了38万单，受到消费者追捧，大大提升了消费者的网购体验。

从品质消费到品质经济

新的消费需求必然给商品的生产和流通体系带来新的挑战，其核心是如何以足够低的成本和海量消费者建立联系、挖掘消费需求，针对消费需求制造出高满意度的商品。互联网等新技术的兴起给新商业系统的转型提供了契机，新技术有效缓解了生产、流通环节与消费需求的剪刀差，使品质消费从理想走向现实。

“互联网+”深刻影响着企业生产和人们的生活方式，带来了新的商业文明。移动互联网、云计算、大数据、人工智能等一整套信息技术在经济、社会、生产、生活各部门的深度融合和应用，不仅是物理意义上加其他行业，而且要引发传统行业转型升级的化学反应，通过要素重组革新行业运行规则。互联网首先通过改变信息的传输方式和效率，打破了商业交易中的信息不对称，改变了买卖双方之间的格局，从而引发了从交易场所到传播环境、买卖关系等一系列的变化。美国的工业互联网、德国的工业4.0是用互联网改变供应和生产方式，中国的“互联网+”与之不同，它从消费者出发，在人与人、人与物、物与物连接产生的数据爆炸式增长的基础上，从数据中重新挖掘消费行为规律，重组产业链，获得产业的定价权。

品质消费是对传统消费从产品、服务到体验等一系列的改造升级，最终扩散到整个社会经济体系，从而形成一个品质经济系统。京东的实践恰好证明了品质消费推动品质经济形成的过程。

一是品质消费推动流通变革，再传导到生产制造环节。在工业时代，标准化生产环境下，产品的好坏只能通过功能性这一维度来对比，进入互联网时代，消费者的个性化需求得到解放，在这种趋势下，消费者不再满足于基本的功能性需求，开始要求更好的体验和服务，电商平台应运而生，电商平台基于消费数据驱动企业生产符合消费者需求的个性化商品，从而获得很强的市场竞争力。

二是品质消费由核心消费人群向其他人群扩散，从点到面向社会扩张，并由消费层面扩展到整个社会服务。根据京东数据，白领、学生、教师和一般职员是网络消费的核心人群，但近年来一个非常明显的趋势

是消费品类多元化、消费品质关注度的提升和农村网购市场的崛起，说明品质消费的社会化进程正在加快。

三是品质消费从东部区域到西部区域、由单个区域到多个区域扩散。京东消费数据显示，从区域上看，一线城市的网上超市发展迅猛，食品饮料、个护化妆、母婴等百货商超品类开始取代服饰与数码产品、手机，成为销量最大的品类；二三线城市互联网消费市场与一线城市的差距正在缩小，消费能力和购买力潜力正在显现。三线以下的中小城市和乡镇虽然没有一线城市多元化和全品类的电商消费，但在部分品类上如家电、通信产品等大宗物件上，其消费实力直逼一线城市。

抢购马桶盖就是这种品质消费的体现。海外购物的消费者如是说："国外日用品的价格虽然略高于国内同类产品，但是质量确实比国内要好，用着放心。""国外买的保温杯，杯盖有安全锁扣，密封效果就是好，不像国内的某些产品用了一段时间就漏水。""国外买的纳米水离子技术吹风机吹过的头发果然蓬松顺滑，人家是真的纳米水离子技术，而不像国内一些企业瞎吹。"……诸如此类。

我们不能谴责这些消费者崇洋媚外，因为国内的产品确实无法满足人们提升生活品质的需求。因此我们必须静下心来，好好思考，如何在新时代下构建一套品质经济系统，来保证人们品质消费和生活的需要。从京东的实践来看，满足人们的品质消费需求有三个核心要素：质量、品牌和体验升级。

产品质量

质量是产品形象的基础，没有好的质量保证，过多的市场营销只会适得其反。长期以来，中国消费市场形成的价格战竞争规则值得深思，很多企业宁愿牺牲产品质量也要让价格站得住，其结果是虽然价格便宜，但是不耐用，从消费周期看这种低价质次的商品是非常贵的东西。中国1亿以上的中产阶层每年会创造5万亿美元的消费市场，质量因素在他们购买决策中的比重远大于价格。企业应该将创新与精益求精的工匠精神更好结合，争做标准的领跑者，在追求高标准中创造更多优质供给，更好地满足消费升级需求。

就一个企业而言，质量是对一种产品（包括工业产品、农业产品和服务产品）从研发、制造、检验、售后整个过程的管理和控制，可分为三个位阶：第一个位阶，就是站在产品现有标准的角度，通过管控保证生产线制造出符合现有标准的产品。这也是最常用到的“质量”概念。我们通常说，一个产品合格不合格，也就是通过检验手段，把产成品和现有标准进行比较得出的结果。第二个位阶，就是站在满足客户需要的角度，研发、设计新的产品，或者开发新的功能，并随之产生新的标准。我们说日本产品质量好，可能就是它的一项或多项新的功能满足了我们的需要。第三个位阶，就是超越消费者的需要，前瞻性地开发新的产品。以往我们对国外产品质量的推崇，常常就是其产品的功能总是能给我们带来意想不到的惊喜。与第一个位阶相对应的企业我们可以称为合格企业，与第二个位阶相对应的可以称作优秀企业，与第三个位阶对应的可以称为卓越企业。永远在追求卓越的道路上，永不停歇，不断超越自我，持续挑战极限，把创新和质量提升作为核心价值的企业是伟大的企业。

品牌塑造

著名营销学家菲利普·科特勒给了品牌这样的定义：品牌是一种名称、术语、标记、符号或图案，或是它们的相互组合，用以识别企业提供给某个或某群消费者的产品或服务，并使之与竞争对手的产品或服务相区别。品牌实际上是一个企业或其产品在消费者心目中得到的一种认知和认同。品牌为企业带来了几十甚至几百倍于产品制造价值的附加值。品牌竞争力的高低决定了企业生存和发展的能力，是市场竞争中最有力的战略武器。如苹果、麦当劳、可口可乐等，它们已经能够代言它们所在的行业。因此，出色的品牌，对于国家、城市或是企业的发展至关重要。

在《福布斯》杂志发布的2016年度全球最具价值品牌排行榜中，上榜品牌来自16个国家、19大行业。来自美国的公司占据了榜单的半壁江山，达到了52家，其次是德国（11家）、日本（8家）以及法国（6家）。前一百名都没有中国品牌。

习近平总书记在河南考察时提出，要努力推动“中国制造向中国创造转变，中国速度向中国质量转变，中国产品向中国品牌转变”。“十三

五”规划要求加强商标品牌法律保护，打造一批有竞争力的知名品牌。一方面，企业为提高市场集中度，更加重视产品和服务的质量，从而增加有效供给，促进供给侧结构性改革。另一方面，品牌作为在消费者中具有独特地位和形象的标识，不仅具有使用价值、交换价值，更具有最重要的符号价值。因此，差别化主导的竞争本质上就是品牌主导的竞争。做精中国品牌，助推中国经济战略转型，是推动创新发展的立足点和动力源泉。做优中国品牌，发挥品牌引领作用，是推进中国企业迈向国际产业链中高端、进一步增强话语权的必然选择。

体验升级

消费者的体验升级也是品质提升的一个重要方面。消费体验升级不仅符合消费升级的潮流，而且还在消费过程中赋予产品新的文化内涵，从而极大提升用户满意度。以啤酒为例，世界总的啤酒消费量在逐年下降，自2014年以来，中国啤酒销量持续下滑，而精酿啤酒消费量却在逆势高速增长。据荷兰合作银行发布的调研报告显示，全球啤酒市场呈现高端化的发展趋势，高端啤酒销量增长了160%，占啤酒市场总销售量的4%及利润的18%，精酿啤酒已在啤酒市场中占据了一席之地。美国精酿啤酒经过数十年发展，已经占据全美啤酒销量的10%，而且除了2800家已注册的精酿酒厂，还有超过50万“散户”会在自己家里酿啤酒，其中也包括美国前总统奥巴马。精酿啤酒已形成了深厚的文化根基和稳定的铁杆用户。国内精酿啤酒市场的成长与国内消费升级的趋势密不可分。近几年，大跃、悠航、熊猫精酿等精酿品牌不断涌现，各种精酿啤酒屋也越来越多地出现在大街小巷。

品质经济

综上，品质经济是从品质消费传导到流通和生产环节，从产品、服务到体验全方位提升社会服务系统的质量和效率，以合理的经济结构、高效的资源配置，保障人们健康丰富的物质文化生活，实现和维持人们品质生活的经济形态。从需求端看，消费需求由基本的功能型商品逐渐转向具有愉悦购物经历和良好体验的高品质、品牌型商品；从供给端

看，政府要引导产业和企业更好地利用土地、劳动等资源，以科技创新驱动产品的设计、生产、服务，极大提升要素生产效率，在保证产品质量的基础上，塑造独特品牌和文化，提高用户满意度。

品质经济的背后

随着经济的发展，人们的消费会随着收入的提高逐渐由追求数量和质量过渡到追求品位和风格，从数量、质量购买阶段过渡到感性购买阶段，开始进入品质消费时代。

从性价比到效价比

品质消费是否意味着消费者要花更多的钱？实际上，价格的高低仅是消费的一个方面，过去在消费领域谈得最多的是性价比，即商品的性能值与价格值比，许多人把性价比看成选购商品的一个重要指标。性价比高也往往被认为是“便宜”“划算”的代名词。在品质经济时代，消费者的习惯已经逐渐从追求性价比到追求效价比，即在一定的场景和时间内，最大限度地满足消费者的需求，带来良好的体验。性价比高的商品未必是给消费者带来效用最大的商品，比如某酒店的一个性价比很高的房间，虽然价格便宜，但是可能居住体验并不好，一个很便宜的化妆品，可能对皮肤产生很多副作用。从长期成本和潜在风险来看，价格便宜的商品其实是最贵的。因此，需要从成本、风险和效用的角度综合来看消费行为的变化。品质消费的商品虽然相比廉价商品价格高，但是实现的效用价格比更大，资金的利用率更高，由此更容易获得消费者的青睐。

效用是指消费者消费商品获得的满足，是消费者对商品的主观评价。这种满足包括实用性的物质上的满足，称为“实用性效用”，也包括精神上的满足，称为“炫耀性效用”。

实用性效用主要是说商品具有的满足消费者某种实际需要的能力，这种需要主要是物质或服务上的满足。商品的实用性效用是商品本身具有的客观存在的能力，可以采用物理、化学等科学方法准确测量。

炫耀性效用是商品在满足真实需求之外附加的社会地位和财富身份

的符号。凡勃伦认为：要获得尊荣并保持尊荣，仅仅保有财富或权力还是远远不够的，还必须能够提供证明，因为尊荣只能通过这样的证明得来。为了持续得到别人的尊敬，个人必须展示其财富。因为只有在明确展示财富时，个人才会受到尊敬。相对价格具有较好的显示功能，且相对价格越高就越能显示购买者拥有较高财富，因此对相对价格较高的商品的消费能够得到较高的虚荣效用。

品牌附加给人们自尊和优越感的心理满足程度就是炫耀性效用的体现。品牌商品的炫耀性效用大大超过了其实用性效用，消费的更多的是“品牌”背后的故事和情感，再进一步是故事和情感所代表的身份和地位，这种“非实用性”是纯粹的商业附加值，即对拥有者的社会地位的标榜和肯定。而品质消费不会过分地追求这种炫耀性效用，而是关注商品本身的实用功能能够得到保障，所以倾向于选择“品牌”，因为这种选择付出的成本更低。

品质消费不仅仅局限于功能上的满足和希望得到品质的保证，这种商品能否超越产品功能给人们带来某种感官、情感或情绪上的满足也越来越重要。追求感性消费已经逐渐成为一种潮流。这种价值的转换在消费者从数量、质量购买阶段过渡到感性购买阶段时，就成为可能。消费者有能力进行这种感性的购买，即消费者愿意为体验买单。阿尔文·托夫勒在其名著《未来的冲击》中富有远见地指出：未来经济将是一种体验经济，未来的生产者将是制造体验的人，体验制造商将成为经济的基本支柱之一。

美国学者约瑟夫·派恩与詹姆斯·吉尔摩在合著的《体验经济》一书中认为：体验经济是继农业经济、工业经济、服务经济之后的第四经济发展阶段。作者认为：企业以服务为舞台，以商品为道具，以消费者为中心，创造能够使消费者参与、值得消费者回忆的活动。在消费者参与的过程中，记忆长久地留住了对过程的体验。如果体验美好、非我莫属、不可复制、不可转让，消费者就愿意为体验付费。根据以上分析，我们认为，在品质消费时代，性价比开始向效价比演变。效价比计算公式如下：

$$\text{效价比} = \frac{\text{效用} \times w_1 + \text{品牌} \times w_2 + \text{体验} \times w_3}{P}$$

根据品质消费的效价比计算公式，一件商品给消费者带来的效用主要取决于三个方面：商品的效用、商品品牌（文化内涵）、购物使用体验。效用体现了性价比中的“性能”，或者说使用价值，反映了实用性需求；品牌则反映了炫耀性需求或消费者独特偏好；体验贯穿于整个消费过程之中，对实用性需求和炫耀性需求都存在一定影响。w_1 、w_2 、w_3为三个因素的权重，三者加权和与商品价格之比即效价比。值得注意的是，权重系数由每个消费者的自身特点、偏好、所处场景决定，不同消费者或者同一消费者在不同场景下，权重系数可能有所不同。

品质消费者更关注商品本身的质量以及品牌背后的文化，愿意为降低其他消费风险付出一定成本，从而充分满足自己的实用性要求，不过分追求炫耀性效用，实现整体效用的最优。

传统的生产型社会逐步转变为品质消费社会，居民的消费观念和消费行为都发生了巨大的变化，消费方式正逐渐成为社会地位和文化身份的象征。

从耐用性到场景性

2016年以来，市场环境正在发生翻天覆地的变化，消费新生代由80后转向90后，作为一个独特的消费群体，他们的喜好、心理特征以及消费意识都会影响消费的方式和潮流趋势。他们生长在互联网时代，在生活和消费方面，更在意网络群体或社群的意见与观点，习惯于参考网络群体中的品牌效应、朋友推荐、网络口碑制定消费决策。

从消费心理上看，新生代消费群体喜欢追求时尚新颖和个性化，同时具有较强的炫耀和攀比心理。他们崇尚多元化的消费方式，更愿意为快乐花钱，会为买到新鲜有趣的产品而欣喜不已。他们选择商品的侧重点也远远超越了耐用性和物质性，而是很大程度上受到消费场景的影响，更在意当时心理和精神上的愉悦和满足。

在购物平台上，缺钱是常有的事，如何满足用户这个硬性需求呢，于是就产生了场景化金融。一方面，电商可以根据用户的购物记录，对其进行信用评级，让信息流场景化，让风险定价更加精确，让长期积累的数据转化成有用价值；而更为重要的是，场景化使得整个销售过程充

满画面感，不仅能有效提升用户体验，同时商家能够和用户很好地沟通，快速促成交易。

以京东白条为例，用户在京东看上了一台苹果电脑，可是还没发工资，即便是发了工资，还要把生活费留出来，怎么办？“亲，先打个白条吧，电脑先用着，钱可以慢慢还”，这就是场景化需求。用户在京东购物，是怀着购买正品品质的心情而来，而白条又解决了他隐含的纠结痛点，这便是场景化解决方案。白条，正是京东场景化金融的代表之作。白条不仅能用于京东商城购物，而且通过与多方的跨界合作，成功走进京东体系外的更多消费场景。

本质上看，场景也是一种心智影响力，在碎片化的移动场景时代，人们的认知不断发生变化，从传统广告、线下商场到明星代言、线上熟人推荐，任何信息内容的触动都可能引发消费决策选择的变化，消费者不再按照过去既定的路线选择商品或服务，而是按照移动场景引起的共鸣来选择消费。比如以前大家在谈论选择酒店的时候，往往都是在比较硬件、服务等功能性属性，聪明的酒店运营会另辟蹊径，从情感沟通的角度为顾客全方位打造适合的服务场景：有恋人的“浪漫定制房”，有好闺蜜的“闺蜜定制房”，还有为“熊孩子”家庭准备的“亲子定制房”，看似单一的场景化服务，却涵盖了人的一生中最重要的三个场景。通过场景定制打造的产品，为人与酒店、人与人之间建立了连接，酒店不再是冷冰冰的房间，温度悄然而生。

品质消费逐渐成为个体定义自我形象和他人形象的一种方式，成为人际沟通的媒介，商品不仅仅提供实用性功能，也包含了消费者的个人品位。所以消费者进入象征的领域，展示自己的与众不同不一定要通过拥有昂贵的物品，也可以把很平凡的便宜的物品变成一种独特的品位。所以，品质消费并不是炫耀财富和地位，而是通过有教养、有品位的消费微妙地展示出其社会地位。

在品质消费时代，人们的消费方式已然发生重要转变，在不同场景下根据商品的品质、品牌、体验选择对自己效用最大的商品组合，成为新时代品质消费的最突出特点，从这个逻辑来看“抢购马桶盖”现象，就不足为奇了。

第2章　品质在时间的淬火中诞生

寻找中国发展品质经济的路径，不妨从他山之石开始。当前德国、日本、美国等国家可以视为品质经济的高峰，它们发展品质经济的源头在哪里？透过这三个国家的工业化发展历程可以发现，它们在质量提升方面有一些共同之处，那就是以时代背景与实际国情为牵引，由供给侧主导和生产商推动，并且有政策制度的保障和引导，进而在质量提升和品牌塑造方面取得了巨大成就。但是，工业时代也天然存在着发展品质经济的缺陷和不足，需要一套全新的品质经济生态系统来解决这些问题，而互联网为此提供了品供一体化的解决之道。

质量沉淀为品牌

1871年，德国实现统一，德意志帝国建立，此时的世界市场几乎被列强瓜分完毕。在夹缝中求生存和发展的德国人开始仿造英、法、美等先进国家的产品，企图低价冲击市场。1876年，在美国费城举办的世界博览会上，价格督查、机械制造专家若洛克斯对参展的德国商品做出"价廉而质劣"的评价。这一毁灭性评价在世界各地不胫而走，对德国工业造成了沉重打击。英国人对德商的卑劣行径也忍无可忍，掀起了抵制德货的运动。迫于民众的压力，英国议会于1887年4月23日通过了一个带有侮辱性的商标法条款，规定所有从德国进口的产品都须注明"made in Germany"（德国制造）的字样。

日本经济在"一战"前已具相当规模，但"一战"后日本逐渐脱离国际社会进入独立发展期，其生产管理也与其他技术一样中断了与外国的交流。至"二战"前，日本的生产管理水平已落后于欧美，加之战时大批熟练工人被征入伍，使劳动力质量更加低下。"二战"后初期，日本产品在世界市场上几乎与"劣质品"是同一名词。"日本制造"往往意味着"质量差的便宜货"，在国际市场上根本没有什么竞争力。

事实上，发展品质经济、塑造品牌没有简单快捷的路径，德国和日本提升产品质量都有一把辛酸泪，都是在时间的淬火中才获得涅槃。

"德国制造"享誉世界

英国对德国产品的抵制和惩罚，极大地刺激了德国人，引起整个国家和民族的彻底自省和反思。他们认识到，若洛克斯教授当年给德国企业"用质量去竞争"的建议是完全正确的。在此后的十余年间，绝大多数德国企业遵循若洛克斯的这一教诲，严把产品质量关，时时、处处、事事重视质量，从细节上关注质量，设计上又勇于创新，技术上不断进步，再加上德国工人的吃苦耐劳和严谨认真，至19世纪末，德国多数商品在世界市场上已摆脱了"价廉而质劣"的名声。

依靠严格的质量管理制度，“德国制造”开始走向世界。德国产品质量信誉的背后，不仅是现在众所周知的质量问题召回制度，更重要的是德国在加强出口产品安全管理方面所依赖的一整套管理机构、法律法规、行业标准以及质量认证等制度体系。德国出口产品安全管理的指导理念是“流程决定结果”。为了保障最终出口产品的安全，德国建立了一整套独特的“法律—行业标准—质量认证”管理体系。在该流程中，质量认证机构有着相当关键的位置，严格的质量认证制度在创造“德国制造”声誉的过程中功不可没。

如今，德国的机械、化工、电器、光学，直到厨房用具、体育用品等都进入世界上质量最过硬的产品之列，“德国制造”成为质量和信誉的代名词。德国最有名的公司几乎都是从那个时代成长起来的，直到今天都维持着世界性的声誉。

在德国众多中小型企业中隐藏着一批无名英雄，它们被称为“隐形冠军”。

“隐形冠军”这个概念由德国知名管理大师赫尔曼·西蒙教授首次提出。他对“隐形冠军”做了三个定义：第一，该企业所经营的产品在世界市场排名中不能低于前三或者大洲第一；第二，年营业额不超过50亿欧元；第三，企业的知名度相对较低，不为普通消费者所熟悉。全球2700多家“隐形冠军”中，德国就有1307家，占总数的47%；美国有366家，位列第二。

这些企业相对较小、鲜有人知，却在各自的行当中充当世界领头羊的角色。德国“隐形冠军”企业并不局限于少数领域，而是遍布各行各业。如果按照行业来分类，工业产品占69%，消费类产品占20%，服务型产品占11%。其中工业产品又可细分为：机械制造占36%，电子行业占12%，金属加工占11%，化工类占7%。与之相反，而美国局限于军火制造，俄罗斯局限于军火制造和天然气业，澳大利亚只有采矿业，韩国和日本则依赖于电子产品和汽车制造。

世界品牌实验室发布的2016年“世界品牌500强”排行榜入选国家共计28个，德国有26个品牌入选，这里面可能有许多“隐形冠军”没有包含进去。

日本的“全面质量管理”

20世纪50年代初，当日本产品走向国际市场时，日本出口的玩具玩不了多久就会出现质量问题，出口的灯具寿命短得让人无法接受。痛定思痛，日本的通信设备制造业最先开始了创新，它们从美国引入了现代质量管理的概念和方法，并特别重视质量控制过程中统计方法的应用。这一全国性的质量变革与一个日本组织和一个美国人紧密联系在一起。

成立于20世纪40年代的日本科学技术联盟（JUSE）从1949年开始设立由企业、大学和政府人员构成的质量管理研究小组，并定期开办质量管理基础课程，将小组的成果传达给产业界，至90年代中期共举办了约90期，约3万人参与了学习，这些人员后来成为日本企业质量管理的主力军。JUSE于1950年邀请美国的戴明博士（W.Edwards Deming）访问日本。戴明博士是美国质量管理大师，师从“统计质量控制之父”休哈特并获得两项真传：统计质量控制和休哈特循环。戴明因此很早就成为世界公认的统计和抽样专家。“二战”时期，他在美国各地开课，向工程师们介绍休哈特的基本统计理论，参加培训的有31000多人。尽管戴明在美国不断呼吁关注质量，却很少能引起人们的重视。

戴明博士为日本JUSE技术专家和各地企业高层举办质量课程或讲座，他在传授其管理思想时强调：“大多数的质量问题是管理者的责任，不是工人的责任。”同时他指出：“如果能争取一次把事情做好，不造成浪费，就可以降低成本。”据估计，当时日本企业的最高领导人中，每5人中就有4个曾听过他的讲座。通过一年的授课，戴明的理论在日本受到了尊敬和推崇。

在JUSE的宣传和推动下，日本掀起了质量管理的热潮，并把每年的11月定为“质量管理月”。戴明还把版税都捐出来设立了“戴明奖”，这一奖项迄今仍是深受日本企业重视的最高质量荣誉。1991年，当丰田汽车的创始人丰田喜一朗代表公司领取戴明奖时，几乎是声泪俱下：“没有一天不想到戴明博士对于丰田的意义。戴明是我们管理的核心，日本欠他很多。”

日本从20世纪60年代初开始将质量管理的概念拓展为全公司质量管理（CWQC），它的覆盖范围非常广，从市场调查到售后服务，无所不包，而且是全员参与。在管理活动开展过程中，这种独创的管理体系突出了三个特点：重视教育和培训，进行“方针管理”，注重内部审核或

者“质量管理诊断”。这些方法甚至术语被1987年颁布的ISO质量管理体系标准吸收后向全世界推广。

到70年代末期，日本国内已建立了70万个QC小组，有500万名员工参与，有效提高和保证了产品质量，使“日本制造”成为全球产品质量的标杆。伴随质量水平的快速提升，日本的汽车、家电、电子、机械、化工产品凭借品质优势大举进入全球市场。“质量救国”战略保证了日本1960—1970年“国民收入倍增计划”的实现。

尽管质量管理理论是从美国引进来的，但日本和美国的全面质量管理有所不同，日本所走的是一条精益管理的路子。精益管理实际是对全面质量管理的扩充和发展，是以丰田公司为首的企业在吸取美国全面质量管理经验的基础上创造出的更符合日本国情的质量管理模式。

2016年“世界品牌500强”排行榜，日本有37个品牌入选。

美国的“六西格玛”运动

20世纪70年代末80年代初，日本产品凭借过硬的品质不断击败美国产品，美国企业的市场“奶酪”不断被日本的竞争对手蚕食。美国企业曾发出这样的惊呼：第二次珍珠港事件爆发了！这些企业中就包括了摩托罗拉公司。摩托罗拉在同日本企业的竞争中，先后失去了收音机、电视机、半导体等市场，到1985年时公司已濒临倒闭，公司高级领导层决定向日本企业学习，以全面提升产品品质。当时，根据休哈特的理论，质量水平达到3西格玛（Sigma）最为经济科学，包括日本企业在内的组织一般都把3西格玛水平作为追求的目标。为了减少质量波动，显著提高产品质量，摩托罗拉公司雄心勃勃地提出了产品质量要控制在6西格玛水平上，这就是六西格玛管理方法的由来。

20世纪80年代，摩托罗拉公司创建了六西格玛管理的概念和相应的管理体系，并全力应用到公司的各个方面，从开实施后的1986—1999年，公司平均每年提高生产率12.3%，不良率只有以前的5%。由于质量缺陷造成的费用消耗减少84%，制作流程失误降低了99.7%，因而节约制造费用总计超过110亿美元，公司业务、利润和股票价值的综合收益率平均每年增长17%。

六西格玛管理在美国通用电气公司（GE）得到了发扬光大，从1996年1月开始实施六西格玛管理，美国通用电气的销售业绩和利润每年都以两位数的百分比快速增长，1999年实现利润107亿美元，同比增长了15%，其中，因实施六西格玛管理法而获得的收益达到了30亿美元。同样，六西格玛管理法在联信、ABB（阿西布朗勃法瑞公司）、东芝、三星等组织中也获得了巨大成功，甚至一些服务领域的组织如花旗银行、迪士尼、希尔顿酒店等，通过引入六西格玛管理法，给顾客和股东带来了极大的收益。

目前所讲的六西格玛管理方法已进化为一种基于统计技术的过程和产品质量改进方法，进化为组织追求精细管理的理念。六西格玛管理的基本内涵是提高顾客满意度和降低组织的资源成本，强调从组织整体经营的角度出发，而不只是强调单一产品；强调组织要站在顾客的立场上考虑质量问题，采用科学的方法，在经营的所有领域追求“无缺陷”的产品质量，以大大减少企业经营全领域的成本，提高企业的竞争力。六西格玛管理法将企业的注意力同时集中在顾客和企业两端，无疑会给企业带来诸如顾客满意度提高、市场占有率增加、缺陷率降低、成本降低、生产周期缩短、投资回报率提高等绩效。

六西格玛管理的关键成功因素有如下几个：一是高层领导的重视和参与。一方面为六西格玛的实施制定清晰的愿景，另一方面为六西格玛的实施提供各种资源，创造有利的环境，包括帮助建立六西格玛组织和短期内改变员工的态度等。二是六西格玛组织。致力于实施六西格玛突破性改进的专家团队是一个推动变革的“指导联盟”。约翰逊控股公司为了实现公司改革目标，组建了40多个六西格玛团队，完成了52个主要流程的改进。三是教育培训。向企业各个层面传达新的质量观和企业价值观，帮助建立六西格玛文化氛围，有助于企业文化变革。四是以顾客为中心。从顾客需求以及能满足这些需求的角度确定流程，不断检测组织倾听顾客呼声的流程的有效性，更好地与顾客有效沟通。五是组织文化变革。改变人们思考问题的方式，破除管理者和员工习以为常的保守思想。企业文化与变革的精神不相容时，变革将遭到失败。

2016年“世界品牌500强”排行榜，美国占据了500强中的227席。

中国品质发展的酸甜苦辣

经济增长与品牌塑造的剪刀差

改革开放近40年，中国经济实现了举世瞩目的高速增长，经济规模持续扩大。国际货币基金组织数据显示，2016年以来，中国为全球经济增长贡献了35%，并将在2020年底前继续贡献30%的经济增长。中国经济长足发展背景下，品牌发展却一直与经济规模相脱节，无论是数量还是质量都与发达国家不可同日而语。近几年，中国品牌还有加速衰败之势。相关研究数据显示，我国的品牌资本对于经济增长的贡献率仍然很低，最高年份的贡献率也仅有4.03%，关于品牌资本的投入产出弹性系数也很低。面对消费升级的大潮，绝大多数中国产品显然没有跟上时代的步伐，对品质消费的支撑度不够，以致在国人追捧国际品牌的过程中逐渐被边缘化。

得益于政策和人口红利，中国制造业在全球市场份额中快速提升。外资的进入，带来了技术、工业设备以及广阔的市场，国际代工（OEM）生产模式在我国东南沿海遍地开花，到2013年，我国制造业产出占世界的比重达20.8%，连续4年保持世界第一制造大国地位。在联合国工业大类目录中，我国是唯一拥有所有工业门类制造能力的国家，在500种主要工业品中有220多种产量位居全球第一。然而，在快速增长的同时，中国制造业在产品质量、创新研发能力和品牌塑造上仍有较大差距，“中国制造”总体处于国际分工和产业链中低端，大多数企业的核心技术受制于人。虽然涌现出了华为、海尔、联想、吉利、格力等知名品牌，但在国际市场上能够闪光的“中国名片”依然寥若晨星。

作为目前世界上经济总量巨大的经济体，我国国际品牌数量与经济总量非常不相称。以茶为例，中国茶文化源远流长，而目前为世人所熟知的却只有英式红茶或日式抹茶，2014年中国7万个茶企出口总额（12亿美元）不及立顿全球销售额（30亿美元）的一半。产业转型和经济持续增长需要品牌作为中坚力量进行强有力的支撑。目前的中国制造业产能过剩，同时在全球产业链中身处低端，一部苹果手机，中国加工厂仅

挣25元就是残酷的事实，遍及全国动辄几十万人的富士康产业园也只不过是劳动密集的血汗工厂翻版。种种迹象显示，中国经济规模增长与品牌做强做大的剪刀差正在逐渐扩大，亟须开拓一种新的转型升级路径。

品牌塑造的种种误区

在市场经济的推动下，人们的生活水平日益提高，消费者在越来越多的领域有了强烈的品牌意识。改革开放以来，虽然有一些中国品牌从本土成长并走出国门，步入国际化进程，但是也有很多曾经妇孺皆知、叱咤风云的品牌像流星一样淡出了人们的视线，因种种原因走向没落。在此期间，有很多开拓型的企业家上下求索，依然失败多于成功，究其原因，可以发现如下几点共同之处。

产品跟不上产业生命周期的变革

产品一成不变，一个品牌如果跟不上消费者需求的变化，不能准确把握市场需求和潮流的变化，就难以根据新的消费需求进行品牌价值的创新，很容易在市场竞争中败下阵来，比如始创于清朝顺治八年（1651）的王麻子剪刀，一度占据中国一多半的刀剪市场份额，“南有张小泉，北有王麻子”，在中国家喻户晓，甚至成为刀剪业的代名词，但是由于未能把握消费者的需求，未能对营销策略及时进行调整，而最终导致破产。而其竞争对手张小泉却推出了各种时尚的满足现代人需求的产品，在很多城市依然有着专卖店。同样地，上海手表也没能赶上时代的步伐而沉没。这样的例子不胜枚举。

作为一个品牌，必须及时把握产业变化和消费升级趋势，及时对产品技术和核心要素进行创新，才能赢得市场的持续性发展，而很多本土品牌由于未能把握新的技术以及产业变动所带来的机遇而灭亡。比如润迅寻呼没能及时应对手机时代的来临，燕舞收录机、长江音响没能跟上CD、VCD产业带动的产业革新步伐，小霸王学习机没能抵挡住电脑，飞跃、凯歌电视机没能挡住彩色电视时代的来临。品牌忽视产业的升级，很可能会在一夜之间化为乌有。

资本运作中的失误

三笑牙刷曾经是世界上最大的牙刷生产企业，三笑集团创始人、董事长韩国平曾经说过一段铿锵有力的话："我就不相信中国人要用外国人的牙刷！我要为民族工业呕心沥血，我这样做不是为了钱，我家的钞票就是做成饭吃，也吃不完！"然而最终三笑未能挡住高露洁的橄榄枝，如今的三笑牙刷品牌已经被高露洁雪藏。通常来说，在本土市场建立了一定影响力的中国企业品牌，被外资并购后，外资品牌会按照它的战略布局，可能消灭或雪藏你的品牌，或者你本来是个高端品牌，并购后可能把你当成低端品牌去运作，这样品牌就可能会消失。

创建于1958年5月的凤凰品牌，半个世纪前是国内自行车累计产销量第一的民族品牌。20世纪70年代，大街小巷里凤凰牌自行车随处可见。"凤凰"被人们视为吉祥和高贵的象征，成为姑娘出嫁时一份很有面子的嫁妆。到90年代初，国内出口的自行车有1/3都是凤凰生产，连续8次在全国同类产品质量评比中荣获第一名，获国家银质奖。但是之后由于在联营品牌战略上的失误，在外资与台资企业的联手夹击之下，这个风靡一时的品牌最终不得不遗憾地退出市场的舞台。目前，凤凰这个品牌重新进军电动车市场，凤凰能否涅槃，再谱新章？

树品牌绝不是会做广告

爱多电器公司成立于1995年，年轻的爱多在年仅26岁的胡志标的带领下迅速崛起，获得中国最具竞争力民族品牌激光影碟机类第一名，全国城市市场占有率第一。1996年，爱多花了450万元的高价请成龙为其拍摄了广告片，这在当年几乎是爱多的全部利润。其广告词简洁干脆："爱多VCD，好功夫！"这则广告在央视播出后，很快在全国掀起了一阵"爱多旋风"，塑造了一个以"标王"模式速成的品牌。但好景不长，随着市场发生变化，1998年，爱多便开始出现财务危机，2000年4月，"爱多"商标被拍卖，品牌彻底覆灭。

三株口服液最辉煌的时候，中国每个村子都有三株的广告宣传；秦池、爱多曾经是中央电视台的标王；孔府家酒、孔府宴酒当年的广告曾经家喻户晓；活力28的广告一度让其成为洗衣粉领域的领导品牌。但是这些品牌却盲目地追求规模效应，自身的经营能力与其品牌影响力却不匹配，最终导致一个环节出问题就全盘皆输。这说明品牌的运作是一个系统工程，不能只追求高知名度，而忽视了销售能力以及产品质量等内在价值的建设。

一个品牌成为高品质的代名词，需要经营能力的“全能冠军”，如果只是单项冠军，终究经受不住时间的考验。打造品牌需要全能冠军。

品牌兴衰启示录

曾几何时，也有一些民族品牌红极一时，但在时代的浪潮中，绝大多数民族品牌都日益衰落，令人痛心不已。那些年我们一起追过的民族品牌，还留下几个？如果将这些民族品牌做个梳理，发现曾经辉煌过的中国本土品牌，只有极少数在当今时代仍在闪光，而大多数品牌要么已经彻底消失，要么虽然健在但已经被外资并购或者控制，要么正处于生死关头。

在中国品牌史上，中华老字号扮演着重要角色。老字号是中国商业特有的称谓，是指有多年成功的经营经历，在一定领域内产生良好业绩和声誉，富有中国传统文化内涵，拥有世代继承的原创产品、独特工艺或经营特色，并得到消费者长期认可的商号。老字号存在于一代又一代人的记忆中，其动辄上百年的历史见证了中国的发展，是中华文化的瑰宝。然而在以市场经济为主导的今天，那些无法紧跟人们生活方式或理念而转变的老字号，脱离了对市场的研究和把握，在一轮轮的竞争中被淘汰出局。据相关资料显示，在目前国内共有的2000多家老字号里，有品牌、有规模且效益良好的仅有10%左右。

推陈出新是历史的必然，那些镌刻着中国消费者情感记忆的品牌，在互联网经济新时代，如何把握市场潮流，革新产品，研究出自己的互联网营销规律，是当下中国品牌凤凰涅槃的前提条件。

同仁堂正在积极尝试如何将传统优势与新技术相结合，探索产供销一体化路径。它长期致力于研发领域的创新，在消费者熟悉的同仁堂传统药材与中成药之外，还有大量“药食同源”的营养保健品，原料和质量比起市场上的同类产品相当有优势。同仁堂健康药业在全国建立了近2000家自营门店，所有产品的产供销都是在自己的“研发—生产—供应链—零售门店”系统中完成。它采取了开放生产领域的合作模式，一方面加强与原料和资源型产品的源头的合作，另一方面对健康饮料等具有显著快消特性的产品采用了在原料控制和质量控制下的委托生产模式，做各自擅长的事。在组织架构上，同仁堂在遵循传统组织管理思想的同

时也加入了互联网新思维，原来条块分明的组织框架变成了围绕管理核心的组织族群。调整后的部门不再是各自分立、独立运作的模式，而是将部门性质相近、工作关联度高的部门整合起来，构建成内部组织生态群。战略与管控、业务运营、职能共享、生产基地这些组织族群，都体现了各自鲜明的组织特色。

在渠道管理上，从2013年开始，同仁堂健康开始了一系列的渠道体系变革和转型。首先，同仁堂推出了自有门店的升级方案，其健康体验店一改原有零售门店传统、封闭的古朴风格，采用了体现“用户中心”和“开放空间”理念的现代设计。体验店不再坚持传统的销售方式，而代之以服务导向型的销售新模式，从业务流到价值流出现了重大转变。在这里，同仁堂健康追求的不再是销售额，而是整体的客户价值。也就是说，同仁堂健康的体验店销售的主体不仅是药品和保健品，更重要的是倡导健康消费的理念和文化，通过健康服务体验，培养消费者养成健康的生活方式。此外，同仁堂健康还与京东达成了战略合作。同仁堂健康现在需要思考的是，如何把传统业务升级为能够体现自身资源优势的业务平台。

百年老字号品牌是民族品牌中的先行者，也是带领中国民族品牌、中国创造走向世界的核心力量。坚守与创新是老字号发展中恒久不变的主题，只有坚守精神、传承技艺，老字号才能愈久弥新；只有创新经营模式和营销思路，老字号才能与时俱进；只有在坚守中探索、创新、超越，老字号才有可期待的未来。

工业时代品质经济的缺陷和不足

品种与质量的矛盾

工业时代的环境下，一个企业生产的品种太多，质量往往就不容易有保证。20世纪60年代，日系车企在标准化生产的基础上进行了升级，由其主导的精益生产方式开始逐步完善。精益生产的核心是成本管理，按照具体要求控制生产节奏和成本，讲究物尽其用，减少资源浪费，降低库存，并在销售终端进一步降低价格，提升产品的性价比。但是这种生产方式生产出来的产品，品质相对中庸。质量管理专家戴明指出，只有在生产过程中的每个环节都严格按照生产工艺和作业指导书要求进行生产，才能保证产品的质量。尽管如此，在批量生产模式中仍会出现各种各样的质量问题。

2016年9月15日，美国消费品安全委员会（CPSC）正式宣布，召回约100万台三星Galaxy Note7手机，原因是其电池有起火或爆炸风险。2016年11月4日上午，美国消费品安全委员会在美国早间电视新闻节目中宣布，将与三星一同召回280万台该品牌揭盖式洗衣机。此前，该品牌揭盖洗衣机已经引起730起“爆炸”事故，其中9人受伤。

丰田是精益生产的引领者，它所采取的最大化减少浪费的生产模式取得了极大成功，但这并不能掩盖其中存在的问题。随着管理层不断地为其系统瘦身以追求更快的反应能力和更低的成本，这一系统正在变得越来越脆弱。单从以前的丰田召回事件中，即可见这个显赫的汽车帝国无可奈何的行动与“完美”的精益生产之间，存在着理论与实际的撕裂。

低成本要求下，拉动式供应链隐患重重。丰田大多数的零部件并不是由自己制造，而是更多地进行控制设计和完成整车组装。丰田将供应商按照零部件的重要程度分为战略和非战略两部分，分别用技术、财务控制和竞价的方式来进行管理并且均免检，这当然进一步降低了成本，但也增加了质量控制的难度。

在非战略供应商这个群体中，如果它们不能满足丰田公司的要求就会被淘汰，如果它们的出价高于其他供应商也会被淘汰，这使得非战略供应商的更替速率较快，且低价位的零部件出现风险的概率大大增加。而在战略供应商方面，丰田公司在这些公司有常驻的技术人员和财务人员，使零部件利润被进一步压缩。但技术控制降低了供应商的创新积极性，并且供应商无法承受持续的低利润，质量问题时有发生。不仅如此，为了降低成本，丰田公司对全部生产所需要的零部件都实行零库存管理，生产过程是严格按照计划进行的，而不同层级的供应商只对自己的上一层供应商负责。这意味着任何工人或者供应商的疏漏都可能导致丰田整个生产系统的瘫痪。例如2008年12月25日在中国召回的一汽丰田花冠、锐志与进口的雷克萨斯LX400h，这些车型虽然价位相差悬殊，但是召回的原因却是一样的，都是由于同一个部件出现了质量问题。

规模与个性的矛盾

与日系车企的精益生产方式不同，德系车企更加严谨，它把精益生产贯穿于整个生产管理的始末。不过从生产方式来看，从2010年开始，德系车企开始向模块化生产过渡。模块化生产的优势在于不同模块部件通用率高，生产制造更加灵活，可进一步提升效率和降低成本，同时大幅缩短车型改款和换代周期，但是产品间会存在同质化现象，缺乏个性。

工业时代，大多数制造企业的主要生产模式都是批量生产。以家具行业为例，经过几十年的发展，我国家具行业已经形成了一定的产业规模，大部分家具企业实现了规模化生产，但从实际经营状况来看，很多中小型家具企业没有自己的设计队伍，仅在原材料、工艺、包装、终端陈列等方面下功夫，导致了产品同质化严重，其附加值和品牌价值不高，这些企业也只能在低端市场上进行激烈的价格竞争，利润水平较低。上述特征正是大批量生产方式的结果。批量生产方式由于假设消费者的需求是相似或同质的，所以其为消费者提供的也是通过标准化制造过程生产的标准化产品，产品差异度很小。但是，随着消费者收入水平的提高，我国居民的消费结构明显改变，消费需求日益多样化、个性化和复杂化，对缺乏差异性的同质产品的需求逐渐减少。消费者对家具的消费理念正在由量的消费转向质的消费，人们对家具的要求不单纯是功能需要，更是装饰美观、彰显个性的需要。基于大批量生产模式所生产

的产品由于缺乏对新的消费需求的适应，产品供给明显过剩，一方面造成生产者之间的竞争越来越激烈，产品的价格不断被压低，另一方面又导致相当一部分消费者找不到合意的商品，消费需求无法实现。

市场与库存的矛盾

工业时代品质经济的生产方式和消费需求脱节，不可避免地产生了库存和压货，而库存和压货是吞噬厂商利润的黑洞，也是商品价格难以下降的拦路虎。压货和库存是利润的天敌，中国零售商品的零售价往往是成本的5倍，眼镜、珠宝、奢侈品的零售价往往是成本的百倍，如此巨大的价格差异就是层层库存、压货加价和终端零售成本高昂造成的。

根据Wind（万得）资讯数据统计，2016年A股市场上市的40家服装企业存货总量高达348.5亿元，是净利润的7倍多。

曾经有一篇对服企高管的采访报道说："目前服装企业消化这些库存至少需要3年时间，但销售库存背后还需要利润支撑，财务报表一难看，银行就会跟在后面催债，所以，越来越多的服装企业正步入库存怪圈。"

传统时代是先生产后消费，供应链各个环节之间缺乏实时对接，生产线规模较大，生产线能力的增减不灵活，导致产品信息不能及时反馈，造成热销产品的库存不足、滞销品积压等问题。

在工业时代，产品品种越多质量越难以把控，大批量生产的规模经济难以迎合个性化需求，生产流通层级的时滞使得库存难以跟上市场变化的节拍，工业化思维主要是通过专注于生产端来解决上述三个矛盾，其效果往往并不理想。

京东开拓的新路径

要在根本上解决上述三个矛盾，需要一套全新的品质经济生态系

统，互联网为此开辟了新的空间。“互联网+”时代的品控提升策略不同于传统经济，新技术使得从生产和流通两端共同发力寻求有效方案成为可能，最终实现品供一体化。通过互联网技术能够聚集优化各类要素资源的优势，促使生产者、消费者和相关方关系更加密切，通过挖掘线上线下融合互动产生的数据资源，企业能够更加聚焦于完整价值链早期阶段的质量，聚焦于顾客和为顾客创造更高的价值，进而推动中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变。

除了生产环节的因素外，商业流通环节对品牌发展也起到至关重要的作用。我国商品销售流通环节层级多而复杂，从厂家到经销商、代理商、零售商，最后到消费者手中，中间渠道过多致使商品质量把控困难。中间商是典型的“柜台模式”，只关心多卖货和柜台费用而不负责商品质量，这种模式往往对消费者需求的反应滞后。因此，未来商业流通业态的发展应该将传统的二房东角色转变为中间商与品牌商利益共同体的角色，及时把握市场动态和消费需求，使商品更具感知和迭代能力，实现共赢。

【案例】格力与京东联手开拓品质发展新路径

作为空调行业的领军企业，格力在品牌价值上具有无可比拟的优势。2016年11月8日，京东开展“格力秒杀”活动，带动销售迅猛增长，活动流量比上年的11月8日增长了100%，转化率增长了300%，销量同比增长800%。

2017年是格力入驻京东7周年，董明珠为京东旗舰店录制了视频，3月23日的格力品牌日当日销量突破了3亿元。2017年9月25日，作为京东智能冰箱联盟成员之一的格力，在京东Alpha平台的助力下，格力晶弘宣告正式进军智能冰箱领域，格力历史上第一款智能冰箱正式在京东商城开始销售。

格力和京东的联手，开拓了互联网时代塑造品质经济的一条新路径。

第3章　从十节甘蔗到品质三角

如何避免工业时代品质经济的缺陷和不足？互联网开创了大流通时代，诞生了交易量巨大的电商平台。从某个角度来说，电商平台实质上就是供应链管理，不过它和传统工业时代的供应链管理完全不同了。电商平台的供应链管理是消费者需求驱动的供应链管理，而工业时代的供应链管理是生产驱动的供应链管理。

在工业时代供应链管理的理论与实践中，对消费者的重视程度不够，即便把供应链管理做到尽善尽美，商业结果仍然可能以失败告终。从多年的实践来看，通过和格力这样的企业合作，我们将生产、流通等环节分成十节甘蔗，再加上消费者驱动，就形成了一个闭环，进而演变成品质流通、品质消费和品质制造这三个部分，我们称之为“品质三角”，这便是电商时代打造品质经济之道。

全面理解供应链

十节甘蔗

从一个产品价值实现的角度来看，商业链条是一个有机的整体，从生产厂商到最终消费者，形成了一条完整的供应链。这条供应链上包括创意、设计、研发、制造、定价、市场、仓储、物流、支付、售后这样十个环节，十个环节环环相扣，如同一根甘蔗。我们形象地称之为“十节甘蔗”。



那么对于这十节甘蔗的供应链，京东作为电商应该在其中扮演怎样的角色呢？通过大量的研究和思考，在参考了很多知名企业的案例、企业家的思想，以及各种文章资料后，得出这样一个结论：供应链中的所有环节，从长期来看，其利润都是相对固定的。每一个环节都不可或缺，市场的充分竞争使得每个环节都将其利润维持在一个相对合理的范围之内。

比如对于手机生产商来说，如果手机市场上只有一家厂商存在，那么它就会获得对整个市场的垄断地位。由于垄断而自然而然会带来经济上的超额收益。在一个有竞争的市场中，因为市场具有趋利的特性，因此当垄断收益高到足够吸引人的时候，市场会将新的竞争者吸引过来。随着新进入者的竞争，垄断利润会逐渐降低，当竞争激烈到一定程度后，超额利润消失，利润水平会回归合理的区间。

与之相反，在一个过度竞争的市场中，由于竞争的激烈，会造成市场参与者的利润水平普遍低于合理水平。这就造成那些缺乏竞争优势的企业退出市场。随着竞争程度的缓和，剩下的参与者利润也将最终恢复到合理的水平。

电商是整个供应链的核心驱动环节。它向上承接品牌供应商，向下联系消费者，电商在整个供应链中承上启下的地位不可或缺。这样的地位决定了它在整个供应链的价值分配上所应该获得的利润，这个利润既不能太高，也不应该太低。

上述对供应链的理解，暗含着一个最简单的问题：假设供应链完美，整个商业链条就是完美的吗？如果答案是肯定的，那么我们可以坚守工业时代的品质经济标准，以质量管理为品质经济的核心。但我的思考是这个链条中缺少了什么，似乎有一块拼图不在这个链条当中，使得整个商业行为的拼图不能完整地展示应有的全貌。

举一个非常有代表性的案例。诺基亚曾经是手机行业无可争议的霸主，从供应链的各个环节来看，诺基亚当时的供应链管理水平绝对是世界级的；从产品质量上看，直到今天，诺基亚手机的稳定性和耐用性都仍然是有口皆碑的，它的返修率低于竞争对手；从品牌来看，诺基亚的品牌知名度不可谓不好，即使在其江河日下的日子里，它的品牌价值仍然在全球名列前茅；从创新的角度来看，诺基亚其实也还是很有创新精神的，其掌握的大量专利也足以说明这个问题。但是最终，这个曾经的霸主倒下了，这背后的原因值得我们深思。

供应链管理的问题在哪里？商业行为的完整拼图应该是什么？直到把用户这块拼图放进来，一切似乎瞬间变得清晰了。从这个角度看诺基亚的失败，其核心就是对消费者需求变化的忽视。

甘蔗需要加一节

传统的供应链管理，从设计研发到制造，再到流通，整个链条的管理到此为止。消费者虽然也在整个链条中出现，但只是作为一个额外的端点，用来说明供应链去向何方，对于消费者，传统的供应链管理始终没有给予充分的重视，消费者（用户）数据不在考虑之列，甚至从生产到销售只是一次性的过程，销售是行为的终止。这在互联网时代来看，是最大的问题所在。

销售不应该是商业过程的终点，恰恰相反，销售完成，只是所有事情的开始。所以我们认为，在互联网时代，品质经济应该被赋予新的内

涵。

从消费者的角度看，单单物美价廉的产品已经远远不能满足其需求。与以往消费者在购买商品时只注重商品本身具备什么功能、价格是多少这些不同，现在的消费者完成一次购买行为，往往会受到更多其他因素的影响。有的人会注重这个产品是否足够漂亮，有的人则会更愿意为使用方便买单，有的人更注重整个购买过程的服务是否舒心，等等。

当然，这样说并不是否定质量对于消费者的重要性，质量是一切的基础，没有好的质量一定是不行的。互联网时代的品质经济并非否定前代以质量管理为核心的品质追求，而是在此基础上的更进一步，从单纯对产品的追求升级到对消费全过程感受的追求。

这些想法归纳起来看，在互联网时代，品质经济从原本的重质量到如今的重质量+重体验，就是一个很大的进步。为什么今天会有这些改变呢？有以下两个原因。

一是互联网对于经济的促进。互联网对于传统产业来说，是一个很大的助力。这两年从中央层面大力倡导“互联网+”，其实就是希望发挥互联网的力量，去激活传统产业的活力。互联网对于经济的这种促进，使得对个体需求的个性化满足相比过去更加便利，这给体验提升其实是创造了一个很好的基础。

二是互联网时代消费者的个性化需求是更丰富的。伴随着互联网而生的新一代消费者，他们的世界更加丰富多彩，他们拥有比前代更开阔的眼界、更挑剔的目光，也注定了他们的需求是更加多样化和个性化的。因此在互联网时代，体验不好的商品或服务，很难抓住这类消费者。

说到用户体验，让人很容易联想到以用户体验著称的苹果公司。相对于传统IT（信息技术）公司不断的技术升级或服务升级，苹果公司奉行体验不断升级的模式，更简洁的设计、更友好的用户界面、更方便的使用场景、更为高雅的外观和更为舒适尊贵的持有感等等，这些构成了更好的用户体验。这种用户体验基于卓越设计的产品之上，包括企业与客户接触沟通的每一个触点、触面。许多客户第一次走进苹果的店面时，最大的感受就是苹果店的环境设计和其他消费电子产品的店面完全不同。在看上去朴实无华的桌架上，各种产品的展示、使用恰到好处。客户购买完毕走出店面时提的购物袋，也可以制造出一种独一无二的独

特购物体验。

回过头来看京东，京东的目标是打造一个卓越的电商品质经济平台，那就一定不能忽略用户体验。事实上，用户体验始终是京东最为重视的目标和追求的方向。

品质三角是什么？

十节甘蔗的循环圈

如果说质量管理是工业时代品质经济的核心，那么在如今的互联网时代，品质经济理所当然地应该将消费者的体验纳入整个商业活动范畴中来一并考虑。没有消费者的经济过程不能称为一个完整的经济过程，而没有考虑消费者体验的品质经济，也不会是一个完整的品质经济。

根据我们的实践，如图3–1所示，一个完整的品质经济应该是一个循环结构。从细节上看，它除了包括供应链的内容，还要囊括消费者这个元素。而从大的构成来看，大致可以分为品质制造、品质流通和品质消费这三个部分，也就是“品质三角”。

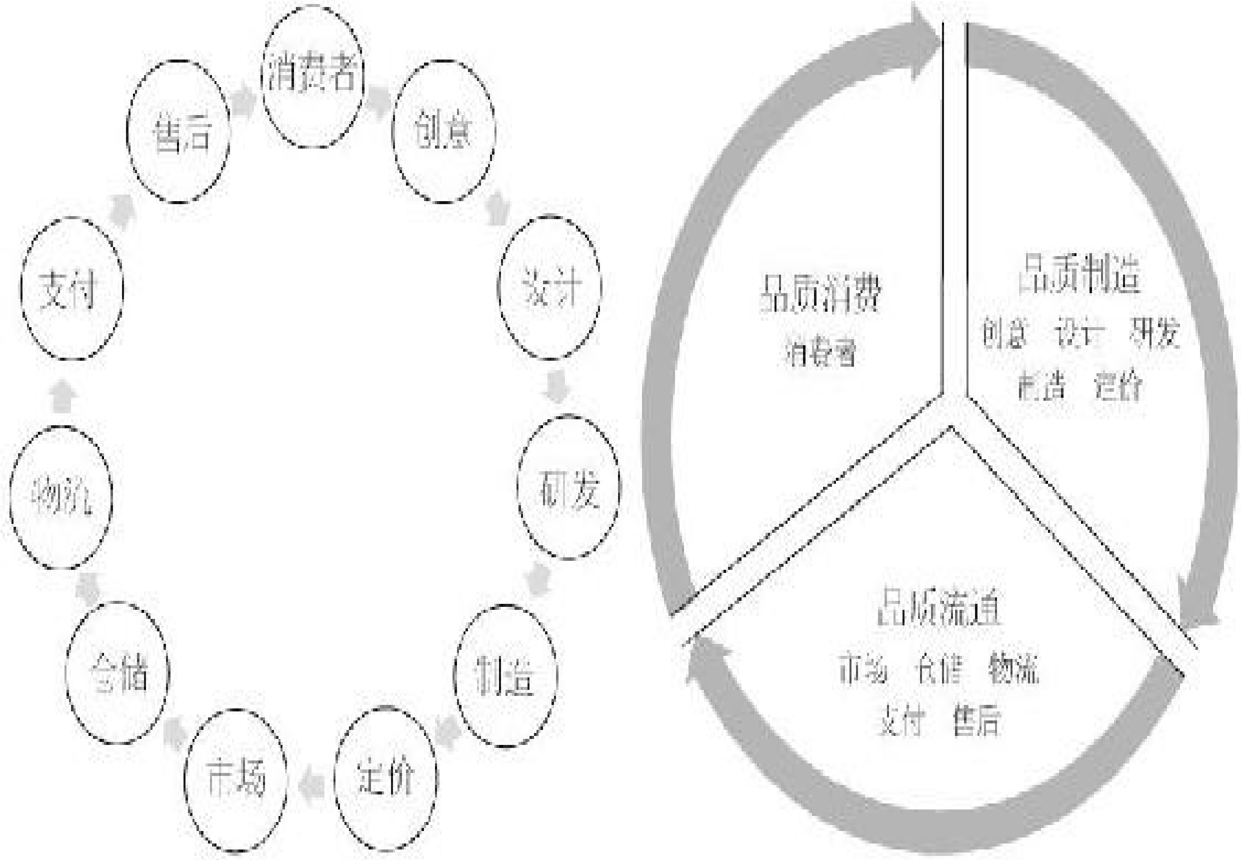


图3–1 从“十节甘蔗”到“品质三角”

在我们的品质三角中，品质流通考虑如何高效地将商品与服务交付到消费者手中，它是品质三角得以形成循环的关键，也是支撑品质经济的重要支点。

品质流通是以平台作为基础来达成的。关于平台的实现细节，本书的第四、第五章将做详细的论述，特别是目前京东的做法。

品质制造考虑如何高效地制造符合消费者需求的商品，不同于工业时代以质量控制为核心的制造。在互联网时代，质量控制和个性化生产成为品质制造的两个重要抓手。本书的第六章将重点探讨平台对于品质制造的拉升作用。

品质消费主要考虑消费者对于购物体验的各种需求。在消费的过程中，如何更好地提升消费体验是品质消费主要考虑的问题。在互联网时代，品质消费对整个品质三角往往具有驱动作用，它以消费体验为核心，通过对消费者数据进行分析研究，向上游的流通环节、制造环节反

馈出各种改进需求。生产制造与消费者的真实需求不再是脱节的。本书第七章将重点探讨平台对于品质消费的促进作用以及京东的一些举措。

三角形的稳定性

在品质三角中，三者应该是相互促进的循环关系。品质三角的三个部分相互依存，相互促进，共同促成了品质经济的发展。

品质消费对于品质制造提出了个性化、定制化的需求，并指导品质制造的实现，品质制造又反过来促进品质消费的不断升级。品质流通对于品质制造提出了柔性化的需求，并提供数据支撑，而品质制造又反过来促进品质流通在数据化等方面的发展。品质消费与品质流通之间，品质消费必然要求流通的高效化，倒逼品质流通的有序化发展。

三角的结构从几何学上来看是稳定的，而将此稳定性应用于商业活动，则形成了一个良性的反馈，使得商业活动也产生了稳定可靠的结果。

这个良性的反馈，使三者相互促进，就形成了一个良性循环。良性循环背后的支撑力量是信任。我们不妨以京东为例，来看看信任是如何形成的。消费者在京东平台上购物，除了互联网这一基础设施是必不可少的外，这背后的原因就是信任。京东平台在社会信用体系的基础上搭建平台自身信用体系。京东平台信用体系包含商品准入制度、交易规则、质量安全保障、风险控制、信用评价机制、用户信息保护、外部合作的征信机制等，还设置了监督机制、举报机制、反馈机制等来构建信任环境。具体措施如通过身份证校验、绑定实名制手机号和银行卡等方式，保证交易双方信息的真实性与可信度；通过开通交易双方相互评论、打分等功能提升交易过程的用户体验；建立交易过程的信用记录；等等。

我在上文中讲到品牌是品质经济的一个非常重要的方面，商品的信用价值体现在品牌上，品牌是消费者对产品或服务的信任程度的体现。所以京东平台尽可能选择品牌厂商的产品在京东平台上售卖。对消费者来说，京东构建了“平台信任+品牌信任”的双重信任体系，吸引了大批优质消费者在京东平台上购物。由于有大量的优质消费者，又吸引了高质量的品牌厂商入驻。正是基于商业上的互信，大家才能够朝着一个方向发力，使整个循环在相互促进中把蛋糕做大。没有互信这个理念基础，财务角度上的你赚我赚，最终是没有任何意义的。从这个角度来

说，商业互信的理念是三角形稳定的基础和保障。

三角形循环的正负反馈

品质三角的三个部分相互依存，还体现在三个环节需要各安其位，做到既不缺位，也不越位。这里所说的越位，是从经济利益的角度看的，品质三角这个系统中，三方的和谐发展要建立在共享价值的理念之上。

在品质三角的循环中，有两种循环方向，我们称为“正反馈”和“负反馈”。如果没有共享价值，可能就会导致“负反馈”。品质三角中任何环节的过分膨胀都必然侵蚀其他环节的健康发展，这个问题在今天的电商发展中日趋明显。

2016年新华社的一篇报道《“双11”盛宴下的潜规则：巨额推广费用肥了平台瘦了商家》中有一组数据：当前的平台类电商中，网店（制造商）大体可分为三个梯队，第一梯队处于行业领先水平，由于具有品牌优势，它们的引流成本大约占到收入的10%~20%；第二梯队是大体处于行业的中等水平的商家，其引流成本约占收入的20%~40%；而处于最底层也是规模最大的群体，其引流成本高于收入的40%。电商依靠其强大的市场掌控能力，在品质三角中作为中间环节越来越强势，在得不到有效竞争的情况下，获得了超额利润。电商平台获取的超额利润来自哪里呢？超额利润必然来自对其他环节利润的挤压，而这种挤压对于其他环节来说，往往是存在负面伤害的，这就造成了制造品质的下降，陷入负循环的怪圈。这时整个经济体的循环将破坏品质三角的稳定性，最终毁灭整条供应链。

那么，什么是共享价值呢？不是“分享”企业已经创造出来的价值（不是一种分配手段），共享价值追求的是扩大经济与社会总价值。迈克尔·波特认为，企业创造共享价值有三种方法：一是重新构想产品和市场；二是重新定义价值链中的生产力；三是为公司所在地区建立产业支撑集群。京东在这三方面都做了不少工作。京东通过电子商务革新了传统的零售业态。经过多年的摸索和积累，京东与主要供应商已建立起供应链管理一体化的解决方案，例如信息系统对接、库存数据共享、库存调配与配送一体化等，为供货商提供产业价值链服务。在京东平台的基础上我们还为消费者和供应商提供金融服务，开发了“金条”“白条”等一系列金融服务。在提升生产力方面，京东已经成为线上和线下最大的

家电零售商，通过京东平台和仓配一体化的服务提升了整个大家电行业的运行效率。京东作为互联网企业基本没有地域属性，但是京东和许多地方政府合作积极推动当地区域经济发展，提升当地群众的生活水平。例如，京东和四川仁寿县进行深度合作。该县是四川人口第一大县，是著名的“中国枇杷之乡”，枇杷种植基地超过21万亩。京东介入前枇杷大多在仁寿本地及周边地区销售，一直没有在全国打响名气，滞销也是常有的事。京东在仁寿建立打通物流双向流通渠道，第一次实现当地枇杷大规模触网外销，迅速打开了仁寿枇杷的国内市场，同时带动本地枇杷销售量价齐增，2016年销售总额达到了3.7亿元，同比增长76%。京东还入股了当地最大的枇杷加工企业福仁缘农业开发有限公司。京东与当地供应商和政府建立产业集群，提升当地农民的效率、收成和产品质量，提升当地可持续发展能力，做大收入和利润蛋糕，使农民和收购农产品的企业都得益，从而形成正反馈。

京东通过创造“共享价值”，在推动社会进步的过程中取得自身发展。

平台成为提升品质的核心

在经济学上，平台被认为是双边市场，或者说具有网络效应。网络效应也称为“马太效应”，指一边用户的选择会影响另一边用户的期望收益、用户数量伴随期望收益的增加而增加这种现象。在一定条件下，优势或劣势一旦出现并达到一定程度，就会导致不断加剧而自行强化，出现“强者更强，弱者更弱”的分化局面。在平台的发展过程中，如何激发网络效应至关重要。以苹果应用商店为例，一边是App（应用程序）开发人员，另一边是App用户，用户在苹果应用商店购买App之后会推荐其他用户购买，为其他用户创造价值，接下来其他用户会根据推荐购买App，App开发人员就会开发更多的App来满足用户需求。随着两类用户人数的上涨，供应和需求越匹配，用于寻找匹配的数据就越充足，产生的价值也越高，而价值越高就越能吸引更多参与者。从苹果应用商店来看，要提升网络效应，不能一味地扩大客户和合作伙伴的规模，确保平台能提供好的产品和服务，让参与者之间保持良性的互动更为重要。

所以，平台的双边用户一旦超过一个临界点，平台本身就会在循环中成为供应链的核心。在互联网时代，发展品质经济的重心发生了转

移：从制造商转向了平台商。平台商既可以作为向上提升的力量，也可能成为向下沉沦的始作俑者。

以箱包为例，一款包正常定价29元，但有的工厂为了竞争，推出19.9元的低价还包邮，赔钱也卖。价格低了肯定会降低品质，辅料、人工成本都得压缩，不仅企业利润低，产品质量也不好，退货率高，差评率也高，如此便造成恶性循环。厂家为什么赔本赚吆喝？就是希望通过赚吆喝，能使排名靠前，由此成为爆款。事实上，能挤进前几名的毕竟是少数，很多商家苦心经营多年，却只有销量没有利润。

在某些平台上，推广费用是平台的主要收入来源，这些费用也成了中小商家的主要成本。这种模式的弊端是，当电商平台上累计的商家过多时，想要获取流量就异常困难。特别是当现在移动端占据成交比例80%的时候，想要在为数不多的移动页面上靠前展示，难上加难。这是竞价排名带来的结果，并由此带来刷单、炒信等恶性毒瘤。

网络刷单如今已经不是什么新鲜事，很多网店为了提高店铺的信用等级，都存在着或多或少的刷单行为。有部分网店店主表示，当别人都在刷单时，如果你不刷单，等于是被动等死，但高额的刷单费用对于商家来说则是主动找死。但是对于中介平台型的电商来说，它们并不在乎刷单，甚至还变相地纵容，其结果就是这类平台在虚假交易中获得了大量的抽成。

刷单问题严重到什么程度？韩都衣舍电商集团在2017年新三板市场上市挂牌的招股书中就专门写了关于刷单的一段话：随着服装电子商务市场的竞争日趋激烈，部分电子商务企业存在“刷单”、销售假冒伪劣产品等恶劣竞争行为，对市场秩序造成了影响。

除了网络刷单，以价格主导的竞争模式和过高的推广费用，也造成了商品品质的快速下降。平台类电商通常以价格战为主要竞争手段，导致生产厂家不断压缩生产成本，用质次价低的原料来生产价格更低廉的产品，最终导致以牺牲产品品质、放弃升级创新来实现低价。

从全社会的宏观角度来看，某些电商的经营模式，虽然自身取得了巨大的利益，但社会整体的供应链品质、制造水平，都因为平台一家独大而造成了巨大的不良后果。更进一步，其模式已经阻碍了整体经济的转型升级。

一个健康的品质循环，最起码要做到两点。

首先，应该做大整个循环的利润空间，把整体蛋糕做大，即共享价值。那么如何扩大整个循环的利润空间呢？这一定是来自整体效率的提升。京东的理念是，当别人都卖一元钱的时候，我们卖9角钱，而且我们卖9角钱赚的要比别人卖一元钱还要多，这就是京东的核心竞争力，这个核心竞争力来自整体效率的提高。我们的低价并不是建立在降低自己利润的基础之上，而是建立在低成本的基础上，这得益于我们在物流系统、信息系统、财务系统方面的建设和努力，使得我们的成本低于很多竞争对手。

其次，作为渠道商的电商应该控制住自己的利润率水平，不要去挤压上下游的利益空间。传统的零售业是一个微利行业，利润空间普遍不高，连沃尔玛、家乐福都是如此。京东作为电商，也希望延续零售业的这个惯例，只要利润率能保证公司的健康发展就足够了。通过做大蛋糕，系统多赚的利润都向上下游分配，整条供应链会更健康地发展。以大家电为例，在2009年京东进入大家电之前，中国所有的家电厂商行业的净利率不超过1个百分点，包括美的、海尔，还有好多是亏损的。目前，整个中国家电厂商的净利率已经到4个百分点了，升了4倍。但同时，消费者现在买家电绝对比几年前还便宜了很多。

之所以能够做到这一点，是因为传统的渠道费用占销售额的比例较高，而京东平台的费用只占销售额很小的一部分。这个多出来的利润空间由京东与消费者和供应商共享。京东供货商的净利润比传统渠道高很多，这是市场上公认的。

品质消费的特点

质价匹配

中国市场呈现出“非贵即差”的特点：好东西贵得要死，大多数商品品质又不行。原因在于之前已经形成了竞争的准则——杀价，企业宁愿牺牲一些产品质量，价格要站得住，否则就要被市场淘汰出局。所以在我们这个市场上，企业完全靠数量就能成为大赢家。

中国经济的现实问题是品质问题已经很明显了，环境却还是一个普遍杀价环境。杀价和品质之间是矛盾的，要好产品就要真材实料，否则会导致逆向选择。品质消费必然是品质和价格相匹配，这也是国人纷纷到国外购买消费品的原因。京东是不鼓励打价格战的，因为价格越打越低，企业会做出好产品？我不太相信。这也不符合京东正品行货的平台规则。

个性化与长尾

现在的消费者更加重视自身个性的表达，他们的关注点从性价比、产品功能等共性特征转向美学设计、价值标签等个性特征，能否买到独一无二的适合自己的产品，是用户体验的一个重要组成部分。消费者出现的这种变化与消费能力的提高密不可分。在消费能力比较低的时候，大家从众心理比较强，看到别人买什么，自己就买什么，而随着人们生活水平的提高，消费时不再从众，来自不同社会阶层、文化背景、民族的消费者，会根据自己内心的感受和需求进行个性化消费。

对于电商平台来说，能否提供满足消费者个性化需求的商品，是一个需要重点关注的指标。

随着网上购物的进一步发展，个体崛起的趋势在中国以及世界市场中都十分明显。供应商迫切渴望了解自己的消费者群体，而消费者正在扮演越来越积极的角色，从被动接受和选择到主动影响和创造，最终，消费者会融合在整个价值链条的各个环节，和企业一起创造价值。例如，京东商城在2016年陆续推出了鞋服品类的定制频道、家具家居的“设计帮”等产品和服务，帮助品牌商与消费者建立原始需求的连接，驱动整个零售供应链向消费者驱动转型。最典型的例子就是游戏本。游戏本是在京东平台上火起来的，后续有很多电商平台，包括线下商家也都推出了游戏本。游戏本现在已成为电脑笔记本的一个细分品类了。

在传统的商业中，小众化的长尾商品往往是不被重视的，一方面从渠道商角度来讲，展示货架是有限的，最好的货架只能提供给销量最大的商品，这样才能保证利润。小众商品因为销量不大，甚至无法收回展示成本，因此销售商往往不会重视这类商品。而从生产商的角度来看，生产小众产品也往往意味着经营困难、入不敷出。

而长尾产品往往是更能够满足消费者的个性需求的产品，因此对于长尾产品的重视其实是有非常重大的意义的。

互联网渠道相对于传统渠道，因为展示成本更低，消费者打破了地域的限制得以有效聚合，因此长尾产品的销售变得有利可图，消费者的个性化需求也更容易得到满足。

提升服务体验

如今的消费者已经不单单满足于买到物美价廉的商品，对服务质量的要求也越来越高。消费者要求更加便捷、更舒心的购物体验和更好的售后服务。以京东为例，京东从2007年就提出了全品类的战略，其目的就是为了保证用户一站式购物的需求，而不单单是在京东上购买3C（手机、电脑、数码产品）类的少数品类商品。事实也证明，京东进军全品类的战略赢得了大量的用户赞誉，这既为用户提供了便利，也促成了京东的大发展。

京东优质服务还体现在京东的服务理念上。以保护消费者利益为核心是京东订立平台规则的核心理念，一切规则都是为了给消费者提供更

优质的服务。这种规则和理念保证京东在买卖双方发生问题与矛盾时，其处理结果往往是偏向消费者一方的。

品质制造的特点

制造流通一体化

制造流通一体化的核心是制造业与流通领域的结合，之所以把这个特点作为品质制造的第一个关键词来介绍，正是为了突出在互联网时代，消费者数据的掌握和研究对于制造业而言意义非凡。

不同于以往制造业闭门造车的模式，或者只是简单地通过市场调研来猜测消费者的需求，制造业与流通环节相结合的好处是显而易见的。流通环节与消费者的互动，沉淀下大量的消费者偏好数据，这些数据有利于制造企业更清晰地理解消费者的真实需求，更准确地预测消费者的购买量，以便企业更好地改进产品，或者更准确地安排生产规模。

这些年，京东通过自身平台积累了大量的数据，并将这些数据通过分析提炼，向上游的制造企业提出了不少合理的建议和支持。比如，京东根据目标人群的色彩和口味偏好与乳制品厂家共同推出了面向特定人群的乳品饮料；根据消费者需求与联想公司共同开发了小新系列轻薄笔记本，联合手机企业推出了超出用户期望的高性价比的手机JDphone，等等。京东与中国市场上顶级的制造企业如联想、美的、华为等均实现了合作，在实现制造流通一体化的同时，进一步提升了中国制造业的整体水平，为中国经济注入新的活力。

个性化定制

个性化定制是体现品质制造的关键点。通过销售渠道反馈回来的数据，企业不单单了解到消费者的普遍性需求，同时也很容易掌握这些普遍性需求之外更加个性化的那部分需求。

对于个性化需求的满足，是有诸多好处的。除了利润上的出色回报，通过产品定制，公司也能从定制设计和产品中获得灵感启发，从而在竞争中抢占先机。随着互联网特别是社交媒体的广泛应用，产品更新换代的速度比以往任何时候都要快。而通过定制设计，在客户的每一个设计选择中，可以通过用户的浏览、购买行为等数据来分析推测用户的喜好，这远比传统市场调研中获取的信息要多。在个性化定制方面，京东也做了大量尝试。在京东商城上推出针对漫威迷的钢铁侠定制款手机；针对电脑游戏玩家推出了定制款游戏本；针对有大屏幕需求的用户专门定制了大屏显示器，等等。

众所周知，每一款产品都有自己的生命周期，用户从对它的喜爱到期待替代品的出现是一个周而复始的过程。因此每个品牌商都在不断研发新品，试图能够持续满足用户期望。但是，基于用户复杂的需求变量去寻找商品的设计元素是一件非常困难的事情。京东通过全面应用大数据、人工智能和机器学习等技术，整合用户、交易和特色营销等应用，所打造的“京东专享”“京东倾听”等智慧营销解决方案，给传统商品交易提供了新的商机，有效地提升了用户的购物体验和商家的运营效率。

经过京东自身的实践检验之后，京东将集结自身技术与能力的智慧营销解决方案与厂商共享，应用于厂商的产品设计和规划中。京东联合惠普设计出了战略单品游戏本“暗影精灵”，于2015年下半年上市，消费者对该款笔记本的关注度极高，销量不凡。

柔性化生产

品质制造的第三个特点是柔性化生产。所谓柔性化生产是指在品质、交期、成本保持一致的条件下，生产线可在大批量生产和小批量生产之间任意切换。

柔性化生产是未来制造业的核心竞争力，制造企业的产能根据市场实际需求的变化弹性释放：销售好需求多就多生产，销售不好需求少就少生产。柔性化生产最大限度地避免了库存积压和不必要的浪费，对于制造业企业来说，是保持健康发展的理想化状态和不断追求的目标。

柔性化生产，特别是对于电商来说，可以说是一种常态，几乎所有

的商品都会面临或多或少的柔性化生产需求。因为与传统的销售方式不同，电商的销售，特别是在特定时间段的销售往往会出现短期高峰，而高峰之后，销售情况往往会相对平淡。这就需要生产厂家根据电商的活动计划和安排，在柔性化生产方面做出很多改变，在小批量与大批量生产中灵活切换。

品质流通的核心

重塑控制权

渠道是流通的核心，商家对于渠道的控制权主要表现在商家在品类和品种的选择上。品质的流通应该对选品有足够的控制，而非来者不拒，什么都销售。渠道选品的实现，一方面得益于渠道坚持原则，坚守标准，坚守底线，决不为了一些眼前利益而放弃自己的目标和底线。要把对控制权的掌握作为基础支撑，只有如此才能不被左右，并以渠道为核心，驱动上下游共同向品质的方向运动。这也是品质流通在品质三角中对其他两个方面所起到的核心作用。

对于如何保证选品的实施，重塑渠道的控制地位，京东做了一些有益的尝试。

首先，京东坚持以自营为主的模式，适当地开放平台，并严把自营商品、平台商家、商品的入口关，保证了平台的健康可持续发展。在自营方面，京东始终坚持采购的上游化，在品牌选择中只选取品类中排名靠前和品质较好的品牌作为采购对象；在平台商家的选择上，更是本着宁缺毋滥的原则，只向真正具备品质能力的商家开放。

其次，京东建立了非常严格和全面的品控体系，从制度构建、组织架构等多方面进行强约束，从严处罚违法违规行为，这点在后面的章节会有详细的论述。

流通的有序化

渠道品质化的第二个特点在于流通的有序化。不同于杂乱无章的流通方式，流通的有序化强调商流与物流运动的合理性。

我们国家当下的渠道水平在这方面是极其欠缺的，这往往带来大量的无效流通。曾经有报道，我国某省的化肥运输情况显示，同样的一款化肥，本省流出和流入的量大体相等。这就无形当中造成了巨大的物流浪费，而这种浪费的根源在于流通的无序化。

如何解决这个问题，使得流通有序进行呢？

这首先需要流通行业形成规模效应。造成巨大浪费的根源在于处于流通领域的个体规模小，相互独立，各自为战，小而弱的个体在面对庞杂的市场需求时无法集约化、规模化地做出合理的响应。

为了形成规模效应，京东打造了覆盖全国的仓储物流体系。从2007年开始京东就大力自建物流体系，京东物流已经可以把商品送达全国所有的行政区县。特别是2016年，京东在青藏高原的墨脱县、阿里地区实现了大家电的配送，这在中国电商物流史上具有划时代的意义。

京东打造覆盖全国的物流网络，在流通领域形成规模效应，可最大限度地实现流通的有序化。未来，京东将在这个方面继续更多的努力和尝试，将品质流通之路走下去。

除了规模化，流通的有序化还有赖于信息手段的使用。京东今天能够处理巨大的需求任务，并合理地调配各种资源，通过大数据系统对仓储和物流进行精准预测，甚至通过需求预测来指导生产厂家进行合理的产能分配，这无不得益于信息系统的强力支持。未来，京东的信息系统将会更加自动化、智能化，这将成为京东快速发展的重要支撑。

流通的高效化

流通的有序化带来的最直接结果就是流通的高效化，高效化的流通为品质流通降低了成本，是流通领域收益的重要来源。

昂贵低效的传统流通渠道

在传统的流通模式下，由于流通链条很长，产品的流通成本之高常让人瞠目结舌。我们在商场超市里购买商品通常是按照零售价来付款，

比照出厂价可能已经翻了3~5倍，甚至8~10倍。比如，一件出厂价为20元的衣服，到了街边专卖店就可能卖到60~100元，到大商场就得卖到160~200元。在传统的流通渠道里，产品的流通成本为什么这么高？除了政策体制方面的原因之外，还有一个主要问题就出在多级分销体系上：每经过一级分销商的手，必然要增加一部分成本，多级累加之后的最终售价自然扶摇直上。除了渠道商逐级加价之外，物流成本也是导致产消两端出现巨大价差的重要原因。国家发改委和中国物流与采购联合会发布的《2016年全国物流运行情况通报》显示，2016年，社会物流总费用为11.1万亿元，社会物流总费用与GDP的比率为14.9%，比上年下降1.1个百分点，这个数据仍远远高于发达国家。

对于生鲜类的农副产品，流通损耗也是推高终端零售价的一个重要因素。生鲜农产品的保质期一般都很短，对温度、湿度、压力和水汽成分等外界因素比较敏感。在冗长的流通链条里，生鲜产品的在途时间不仅很长，而且还会被一次次地装卸和搬运，挤压冲撞在所难免，温度和湿度也很难得到保障，流通损耗居高不下就不足为奇了。

电商平台的效率红利

互联网的出现和电子商务的快速发展为解决传统流通领域里的这些问题带来了难得的机会。在产品的制造成本保持不变的前提下，相对于传统的流通模式和流通渠道，电商平台可以采用更为先进的交易模式和信息技术，通过加快信息传输、减少流通环节、缩短流通链条、降低流通成本、显著提升商品的流通效率而获得更多效益。这就是平台的“效率红利”。

之所以会有效率红利的产生，是因为电子商务具备天然的信息传输优势，在用户端实现同样的传播效果所需的成本更低；快速扩展的仓储物流体系使得商品的交付不再复杂，边际交付成本显著降低；便捷的电子支付体系使得资金的回收能够瞬间完成。所有这些不仅使得曾经“位高权重”的线下流通渠道变得笨重而且多余，更为“流通革命”的发生奠定了坚实的技术基础。同时，互联网把“开放共享”的基因传递给了电商平台，使其善于跟关联机构开展广泛的合作，这又使得电商平台的用户聚合效率、资源整合效率和供应链的协同效率大大提升。很显然，电商平台的效率红利不是通过挤压上游的制造业获得的，而是创新驱动技术发展、技术驱动生产力进步所带来的必然结果。

如果我们可以提高流通的效率，从企业的角度看，将得到实实在在的利润，而从全社会的角度来看，将带来每年上万亿元的经济效益。

高效化除了体现在财务收益上，也提升了消费者的体验，让消费者能够更加便捷地购买到自己心仪的产品，节省了大量的时间和精力，并享受到更高水平的服务。

品质背后的精神驱动力

2016年《政府工作报告》中写道：“改善产品和服务供给要突出抓好提升消费品品质、促进制造业升级、加快现代服务业发展三个方面。鼓励企业开展个性化定制、柔性化生产，培育精益求精的工匠精神，增品种、提品质、创品牌。”

在本书构建的品质三角中，可以说品质生产的背后是工匠和创新精神，品质流通背后是守诺和诚实品格，品质消费背后所折射的，则是审美和文化传承。如果从这些角度去解读，可以看出品质经济背后的各种软性驱动力。

工匠与创新精神

从品质三角的角度看，品质经济，特别是品质制造的背后，是工匠精神与创新精神在不断驱动的。

工匠精神就是对自己的产品精益求精的精神，它囊括极致、专注、精确这些特点，每一个细节都力求完美。工匠精神是以匠人为载体的，可以说欲培养一流的工匠精神，必须要培育一流的匠人。一流的匠人不单单指手艺高超，更是一种精神，一种有益于社会、有益于他人的精神。

事实上，人们的消费过程不仅是物质性的，也是精神愉悦的过程，是一种文化传承。商品的流通过程，也包含着非常丰富的文化内涵，其中的人文关怀融化成很多“老字号”的经营守则。

崇尚和培养工匠精神，不仅具有坚实的理论基础和实践依据，而且在当前浮躁短视的社会情绪中，在“脱实向虚”的经济大背景下，对宏观经济的供给侧改革，对促进产业全面转型升级、提高国际竞争力都具有极其重要的现实意义。

在智能化的背景下，创新因素也成为品质制造的不可或缺的因素，通过“互联网+”改造以后的各种高颜值产品、各种黑科技产品，也成为消费者大力追逐的对象。

守诺和诚实品格

如果说工匠和创新精神是品质制造的驱动力的话，那么支撑品质流通的核心则是守诺与诚实的品格。不论是在流通领域形成健全的品控体系也好，还是实现流通的有序化、高效化也好，都需要坚守契约精神，都需要信守承诺与诚实。

从历史发展的角度看，诚信是经济在流通环节能够做强的核心。不论是16世纪被称为“海上马车夫”的荷兰商人，还是我国明清以来的晋商、徽商，这些被人津津乐道的商人无不是在其商业活动中以契约精神为约束的准绳。

品质流通业要求商家需要为高品质商品背书。当前的经济环境对流通领域提出了更高的要求，品质流通成为提升品质经济的主导因素。对于中产阶层来说，没时间货比三家，忙得要死，就是以尽可能短的时间拿到需要的商品，而且要求拿到的东西都是好东西，价格还不贵。对于商家来说，基本要求就是：把好产品选出来，责任是我的。一句话，商家要为优质产品背书，而且价格还不能贵。

今天的京东通过互联网的手段，一端连接了中国最有品质消费需求的广大消费者，一端连接了中国具备品质生产制造能力的广大厂商，京东通过自身的不懈努力，在品质流通领域正在为中国经济形成正向的品质循环而贡献自己的力量。一方面，我们要让消费者能够买到放心、合格、有品质的商品，另一方面，我们要让制造企业能够不断壮大，特别是那些承载着优秀中国文化的制造企业，能够因我们的努力而重新焕发出青春活力。

审美与文化传承

按照马斯洛的需求理论，人的需求层次包括生理、安全、爱与归属、受尊重、自我实现、认知和理解以及审美的需求。马斯洛所分析的七类需求，从消费的角度看，可以通过具体商品的不同形式来满足的。

低层次的需求往往对应商品的功能属性，比如为了生存我们需要食品、饮料、衣服鞋帽等，这个时候我们看中的往往是商品的功能属性，一种商品是否能让我吃饱、是否能解渴、是否能御寒等等。

需求层次越高，越体现精神方面的要求。审美是人心理需求的最高形式，包括对于事物对称性、秩序性、闭合性等美的形式的欣赏，对于美的结构和规律性的需求等。

对于商品品质的要求，是由消费者的审美来决定的。商品包含两重属性：审美价值（商品的特殊使用价值）和功利价值（商品性）。在商品经济发展到较高层次时，商品中所包含的两重价值可以有效地分离，服务于不同的目的，而且随着经济的进一步发展，商品的审美价值的比重将逐渐大于其功利价值。审美价值侧重于满足人的精神需要，消费者会为了满足自身的审美欲望而购买、使用产品或服务。

第4章　平台的定力与追求

平台成为品质经济的控制核心，驱动品质三角循环不息。那么平台又是如何运作的呢？我称之为“内建外拉”。所谓“内建”，指平台要制定有利于品质经济的规则和品质保障体系；“外拉”指平台通过品质供应链拉动生产商、制造商甚至品牌商提升品质，为消费者提供品质服务。

从服务供应链到品质提升，平台扮演主角的定位逐渐清晰。平台上位以后，也在考验平台运营者的定力和追求。

京东平台发展史

从电子卖场到自营3C电商

2016年7月7日，有17年经营历史的中关村海龙电子城正式停止对外营业。看到这个信息，我感慨万千。海龙电子城的停业是中关村电子卖场时代结束的标志。京东从中关村起步，有人说是京东搞垮了中关村电子卖场，我们还真不敢掠美。中关村电子卖场的倒下，原因当然是多方面的。提到海龙、鼎好和中关村E世界这些卖场，消费者会想起什么？假货、水货、黑导购、强买强卖……这些词都和中关村电子卖场紧密联系在一起。试举一例：去过中关村电子卖场的人都知道，不用进门就会有一大堆人围上来询问你的需求，并极力将你推荐到目标商户那里，这就是中关村著名的"黑导购"。这些导购无比执着，至少会跟随你十几米。他们为什么这么热情呢？原因不言而喻，利益驱动。黑导购的利益显然需要消费者买单，于是，暴利、欺骗便成为商家的通用之举。一个高科技产品的销售地，一个号称中国硅谷的地方，却充斥着假冒伪劣，能不令人寒心吗？

由于"非典"的原因，2004年，京东从中关村电子卖场转型做电商，当时的情况是：2003年，易贝（eBay）以1.5亿美元收购易趣，马云创办淘宝；2004年，亚马逊以7500万美元收购卓越。当时的中国电商还只是内部热闹，线下连锁巨头国美、苏宁对电商不太关心，中关村电子卖场依旧红火。当时京东所有的竞争对手都绝对是大象级的，而京东只是一个小柜台。

京东选择以3C切入电商，也算自然而然的事情。当时京东在线下就是做这一块的，现在看来这个切入点还是不错的，这个品类市场容量大、单价高、产品更新换代快、口碑辐射能力强。京东商品质优价廉，用户会主动宣传，从而拉低了用户的获取成本和京东的销售成本。京东前期的竞争对手是新蛋和易迅，新蛋于2001年进入中国，易迅网于2006年成立（同年成立的还有以卖大家电为主的世纪电器网，后改名库巴网）。2009年之前，新蛋是老大，京东是老二，易迅是老三。其实到

2007年、2008年的时候，京东就已经超过了新蛋。

经过多年的努力，京东取得了3C在B2C（企业对消费者）市场上的领先地位，成为中国最大的手机、数码、电脑零售商，占线上市场份额超过50%，手机占线上零售份额48%，增速远超其他电商平台增总额11倍以上。

从全品类到POP

2007年，京东就确立了全品类战略。做垂直电商是没有前途的，独立的垂直电商很难存活下去，京东要发展必须有新品类满足用户需求，向全品类扩展。后来的发展证明了这一点。我们不能让消费者认为京东仅仅是一家卖3C产品的电商平台，我们要做的是一家大型零售公司，要服务于普通大众，而不是一个小众的、有非常清晰标签的特定人群。我们先从IT产品、数码通信、小家电开始，然后到大家电、日用百货和图书，在品类扩张上保持了很好的节奏。京东也从一个专做3C产品的电商平台转变为一个一站式消费平台。图书和大家电对京东物品交易平台的完善具有非常重要的意义。为什么呢？图书和电器是风马牛不相及的，进入图书就是一个信号，告诉消费者这是一个电商平台，什么都卖，消费者什么都可以买到。2010年，线上图书的销售额不超过60亿元，当当和亚马逊占据了绝大部分市场份额。图书这个盘子太小了，图书本身也无法给京东带来利润或者销售额。京东为什么非要进入呢？我们把图书定义为战略品类。首先，如果不进入图书市场，要买图书的消费者在京东这里就无法满足需求，京东必须让消费者在京东买到他所有想买的东西；其次，图书产品标准化程度高、品种多，在搜索、浏览的效率上高于其他产品；再次，上京东买书的，初次注册的用户会在接下来的3~6个月在京东上买手机、电脑，然后买电脑外围设备。2010年11月1日，京东图书上线后很快吸引了不少图书品类的用户，成为京东3C类用户。这批用户是伴随着互联网成长起来的，大部分是80后，有比较好的经济基础。图书极大降低了新用户尝试京东的门槛，在京东购买图书的新用户占比在30%~40%，图书刚上线时占比更高。2014年6月，京东图书超过亚马逊中国，在图书在线市场排名第二。因此，图书是京东完善用户生态所必需的。

超过新蛋后，可以说京东赖以起家的IT品类已经占据了市场话语

权。图书体量小，百货品类价格低，京东要增长就必须进入大家电这个品类。大家电体量大，一年有七八千亿元的盘子，因此，从利润增长的角度，大家电这个品类也是京东必须拿下的。2011年，京东大家电开始发力，每年建8~10个大家电仓库，从7个城市扩张到40个城市。目前，京东已成为中国线上线下最大的家电零售商，在国内家电网购市场份额高达62%。这意味着电商渠道开始成为家电零售产业的主导者和引领者。

2010年9月，京东开放平台（POP，platform open plan）上线。京东为什么要上线POP？这是自然而然的，自营和POP这两种模式对京东平台都至关重要，而且缺一不可。所有的标准化产品，最终自营一定能够胜出，比如联想笔记本电脑，京东动辄起步就是1万台采购规模，其他卖家采购数量少很多，其采购成本不可能跟京东竞争，因为没有这种规模效益。

但是有一些非标准的商品，自营是没法做的，因为它们品牌高度分散，SKU（库存量单位）数量巨大，如果京东自营的话，成本高，运营效率低，没有优势。这种非标准化的产品，我们必须依赖平台卖家在京东平台上进行销售。比如服装，京东成立后很长一段时间平台上都没有服装。服装是需求度非常高的一类商品，也是网络销售第一大品类，必须把这个类目的品牌引到京东平台上才能满足消费者的一站式购物需求。从消费者的角度来说，消费者希望购物简单、快捷，他们不希望在京东平台上买完电子产品，再到别的平台上买书，然后再找一个平台买衣服，在几个平台上来回切换，这也不符合消费者的浏览、搜索、支付习惯。并且消费者也不希望在售后服务方面各平台都不相同。2010年6月，京东的SKU仅仅10万，到2012年8月，京东SKU也才239万。为什么京东的SKU增长这么慢？因为京东既要让消费者有逛街的感觉，给予消费者宽广的选择范围，也要让消费者有京东平台的商品都是精品的感觉。在京东开放平台之前，京东基本以男性消费者为主，开放平台后，京东的新注册用户大多数都是女性。POP平台对完善消费者生态有不可替代的作用，也是京东走向平台生态的必由之路。

平台规则

提到平台，大家感觉好像很高大上，其实中关村电子卖场就是一个

平台，只不过中关村电子卖场是一个物理平台，而京东是一个网络平台。网络平台相比物理平台，打破了地域限制，解决了信息不对称问题。现实中的互联网平台要复杂得多，平台体系中的利益相关主体常常非常复杂和多样。以京东为例，既有自营部分，也有第三方店铺，平台上活跃的用户群体有消费者、品牌商、代理商、运营服务商、物流服务商、推广服务商、应用开发商等等。而且这些群体并不仅仅是通过京东一个平台实现连接或交易的，它们围绕京东平台形成了包括金融服务平台、广告推送平台、物流交易平台、工具交易平台等一系列相关的子平台，这些平台相互连接，形成了一个复杂的平台经济系统。这么复杂的系统没有规则显然是无法运行的，不同的平台有不同的规则，导致的结果也不相同。例如，易贝当初进入中国时，其制定的交易规则偏向卖方，对于买方的退货要求，如果商家无视，易贝基本上不进行干预，结果导致买方对卖方缺少信任：买方担心无法退货，因而不敢买价格较高的质优产品；卖方只有做虚假承诺、卖便宜的假货，成交概率才能提高，形成恶性循环。正是因为易贝在规则方面的缺陷，使其丧失了先发者优势，导致后来的衰落。

京东平台规则一：严审入门证

京东平台最重要的规则就是严审入门证，保证正品行货。京东在开放第三方平台方面非常谨慎，所有入驻商家都要通过企业基本资质、行业资质、品牌资质、商品资质等审核。网上卖家有上千万，京东有的根本不敢碰。为什么？就是因为网上假货、水货太多了。比如化妆品，现在京东仍以自营为主，因为化妆品是正品行货的重灾区，假货、水货太多了。即便是其他卖家做，京东也是选择那些有品质保证的卖家，比如屈臣氏，京东允许它来平台卖化妆品，它也不敢砸自己的品牌。化妆品如果不是以自营为主，而是完全靠几千几万个小卖家来经营的话，那么假货就会泛滥，这几乎是必然的结果。不仅化妆品如此，奢侈品、箱包或者标准化的服装和鞋都是如此。

【案例】与丝芙兰合作，缓解消费者对美妆电商的信任危机

2015年5月，京东与全球化妆品零售商丝芙兰（SEPHORA）达成合作。丝芙兰于1969年创立于法国，1997年加入全球顶级奢侈品牌公司路威酩轩集团（LVMH），在全球21个国家拥有1665家店铺，2005年进入中国，在20个城市拥有128家门店。店内产品包括从护肤、美发、美容到香水等化妆品全品类，除代理大牌外，在彩妆、护肤、工具等品类均有自有品牌。入驻京东也是丝芙兰在全球第一次与综合类电商平台合

作。丝芙兰京东旗舰店销售旗下拥有品牌授权的70多个美妆品牌、1200件美妆产品。它的入驻，可缓解消费者对美妆电商的信任危机，为用户提供优质的网购服务。

京东对第三方卖家要求非常严格，如果发现有一个SKU是假的，会按照合约向卖家罚款；京东还跟国家工商总局联合打假，通过技术、消费者评价等各方面的数据分析，一旦发现有卖假货苗头的，京东会主动把卖家的所有资料提供给国家工商总局。同时，京东严管自己的员工。发现假货之后，涉及该商品的三级管理人员一年之内不得升职加薪，如果一年发现三次，相关人员要被开除。京东为此付出了巨额的成本，天天抽检，不惜成本。正是这些规则，保证了京东平台正品行货原则的落地。

京东平台规则二：突出产品

经常网购的人都知道，京东突出的是产品，用户到京东平台上来买东西，我们当然要把最好的东西呈现给用户。

京东非常注重供应商的自身情况，会根据供应商的自身条件给出合理建议，希望供应商给京东平台提供“精品”。企业要做精品必须要有钱，因此我们就给供应商提供供应链金融服务，当然还有物流配送等服务。所以我们是不鼓励价格战的，价格越打越低，生产企业不会做出好产品。这不符合我们正品行货的平台规则。

京东平台规则三：针对性的评价体系

京东平台规则还有一个很重要的是评价体系。京东的评价体系更接近于购买心得，除了星级评分外，还增加了使用心得、优点、缺点等内容，让买家们能够更直观地了解到商品的优缺点。亚马逊的评价系统也是以星级评价为主，买家对于商品的评价描述权重更高，有时候更像是读后感、用后感。

平台品控体系

京东品质保障体系

中关村电子卖场的发展是从暴利开始，引来大量商家入驻，商家榨取高额利润破坏消费者体验，最终导致商家经营困难，电子卖场倒闭转型。中关村卖场的今天应当像一座纪念碑一样，警醒我们电商平台，如果把用户当成傻瓜、冤大头，那么今天的中关村卖场就是明天的电商平台。

所以从创业那天起，京东就特别重视商品质量。京东平台发展到今天已经形成了完整的品质保障体系，包含内部质量管控体系和外部质量保障体系，构建了“诚信、正品和客户为先”的企业文化，确立了对假货“零容忍”的理念。

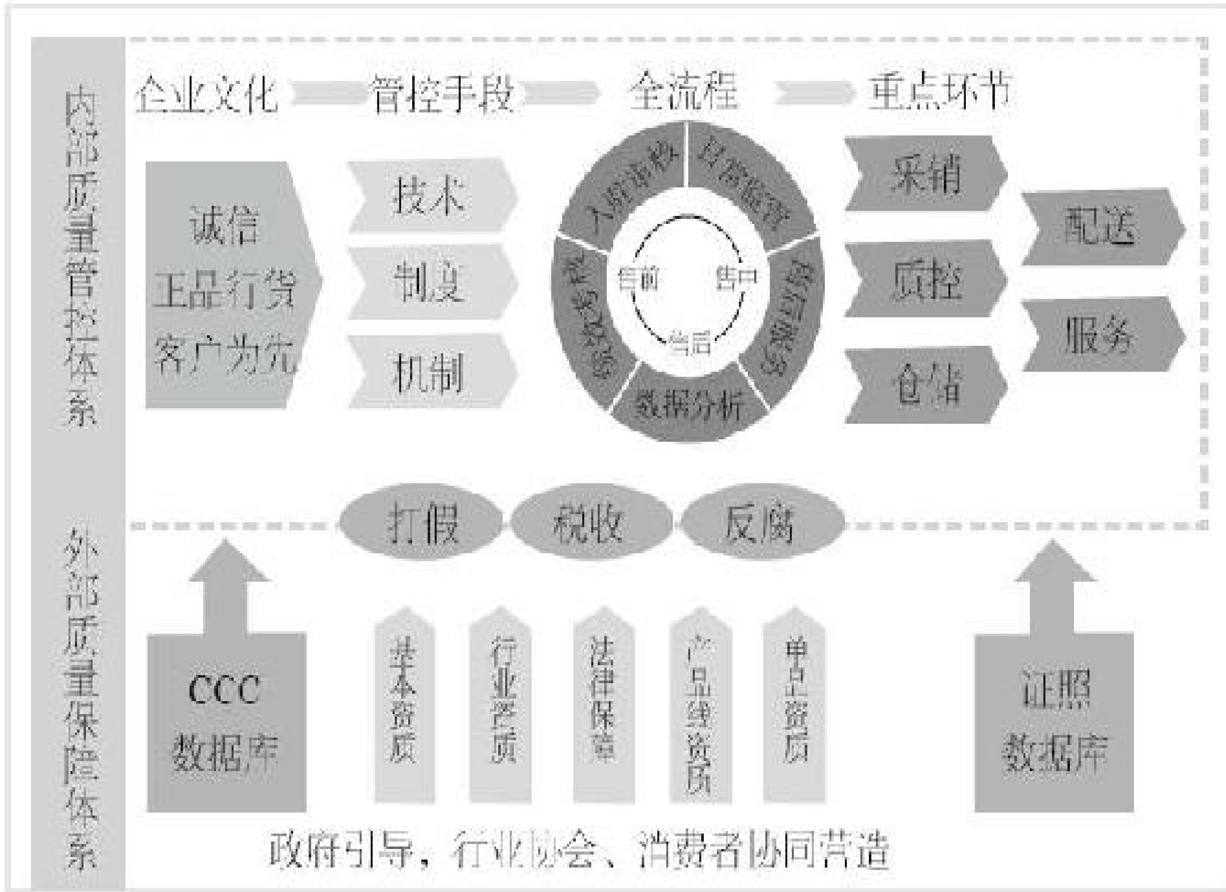


图4–1 京东品质保障体系

京东从企业文化理念入手，构建模式、建立制度和运用技术，从采销、质控、仓储、配送、售后等环节进行全流程把控。首先是源头直采、加强品控。向质量可靠的生产源头发起直采，是保证正品行货、提升流通效率的有效手段。其次是封闭物流、全程可追溯。要打造商品从工厂发出直至配送到家的闭环物流体系，实现流通过程全程可追溯，不断提升商品在途保管水平。最后要保证快速送达、提供优质服务。

要保障品质，仅仅从企业内部着手是不够的，还需要外部的配合。因此我们又构建了外部质量保障体系，通过搭建京东资质管理平台，积极接入了国家认证认可监督管理委员会的CCC认证数据库、北京工商局的证照信息数据库，利用大数据系统对接，实时、动态地监控资质信息，对商家基本资质、行业资质、产品线资质、单品资质四个维度的资质进行认证，通过一步步严谨的规则以及技术应用来守住法律红线。此外，京东还邀请政府、行业协会和消费者都积极参与，共同保障商品品质。

对产品品质的控制

为了保证所售商品的品质，京东从源头抓起，严格商家、商品的准入管理；在销售过程中建立完善的质量监控体系，对商品进行不定期抽检；多渠道布点质控，建立假冒伪劣商品投诉举报通道。

采购和招商的准入门槛

采购和招商是京东把控产品质量的第一道关口。京东采销部门作为京东360度质量保障体系的第一道关卡，每天面对多变的市场需求和复杂的供应商环境，如何做到从源头保障商品质量，其中的经验和奥秘对整个电商行业都具有启示意义。京东在这个环节有着非常严格的把控标准、原则和流程，针对不同品类有不同的管理措施。

国家标准是保障和维护消费者权益重要的依据和标尺。首先，京东做到严格按照国家相关标准执行；其次，京东承诺将积极推动新国标的落地，如先于国家规定的标准实施时间执行标准。在国家工商总局颁布的《网络交易管理办法》正式实施之前，京东率先试行该办法。再次，积极推动“京东标准”体系建设。比如在移动电源领域，目前国家尚无具体标准，京东联合有关机构、领先企业、专家制定了京东移动电源标准。现在，除了移动电源，京东在儿童服饰等领域也推出了“京东标准”，未来京东会在更多领域加强标准化管理能力。

在采购原则上，京东按不同的门类有详尽的规定，根据品牌的行业排名进行选择。同时，京东有将近4000名熟知各行业且经验丰富的专业买手，保证了货源的质量和价格。

在采购渠道上，京东主要从品牌厂商、品牌权利人以及总代和一级代理手中进行采购。对于供应商的选择，京东有一套“2.5法则”：如果某一品类有多个供应商，京东会根据供应商的价格、供货周期、质保能力、响应速度等进行综合打分，然后按照排名进行不同比例的采购，这样的机制能够促使供应商提供更好、更优的产品和服务。

为给用户提供更丰富的商品，京东于2010年上线了第三方开放平台，有些电商平台对卖家入驻实行“零门槛”政策，这样的管理方式成本低，但鱼龙混杂的卖家为网购带来巨大隐患。而京东则对其平台上的卖

家实行严格的入驻前审查，只有通过所有资质审查的卖家才能进入京东平台。京东的做法加大了自己的管理成本，但把网购风险挡在了门外。所有卖家在入驻京东平台之前，必须提供完备的资质证件。在签订合约之前，京东还会对卖家进行现场走访，了解卖家的办公地点、经营范围、产能、资产设备情况、质量控制系统和物流系统等等，同时对卖家所售商品进行抽检。

在入驻商家的资质审核、合同履约等方面，京东也建立了非常严格的把控标准、原则和流程，针对不同品类有不同的管理措施，甚至与专业的信用评价机构合作来获得商家的评估报告。所有入驻商家均要通过在线入驻系统提供入驻资质，如食品类商家需要提供：企业基本资质（如营业执照、组织机构代码证、税务登记证、开户行许可证等）、行业资质（如食品经营许可证、食品生产许可证）、品牌资质［如商标注册证、逐级销售授权书（从品牌方到供应商的完整授权可追溯）］、商品资质（如检测报告）。进口食品需要提供：进口商品的报关单、入境货物检疫证明、卫生证书等等。以上资质经专业资质审核团队审核通过后商家方可入驻平台，同时，相关资质都会按照《食品安全法》的要求在系统中进行存档留存。

京东正在从更多维度推动与外部社会组织及监管机构的合作，对问题商家和商品不仅做到事后检测，更能提前到事先监控，在进入京东平台前即能将问题商家或商品截留。例如京东正与工商部门开展合作，实现工商系统与京东系统的数据对接，这样，一方面运用监管机构的数据发现问题商家，将问题商家阻挡在京东平台外，另一方面则能将京东平台上的消费者投诉反馈信息共享给监管机构及更广泛的社会组织机构。

销售过程中的质量监控体系

京东基于大数据技术自主开发了“商品质量管理系统”，实现了对所有商品的矩阵式管理，对在售商品进行风险评估和筛查，主动发现潜在质量风险。该系统将不同属性的质量问题进行分层，再根据问题的严重性进行分级，并对商品进行全流程监控，记录商品在每个节点的信息，能够追责到供应商甚至生产企业，从而形成对商品质量的矩阵式管理。这套系统集合了质量舆情监控、内外部抽检、客户投诉、质量退换货、前台评价、相关法规、标准更新等信息，能够帮助京东及时且最大限度地对商品质量进行把关。

另外，京东还开发了一套“网络关键词甄别系统”，在日常页面审核工作中，面对难以计数的销售信息，这套系统通过对违规关键词的检索，大大节省了审核的时间和人力成本。京东还在研究如何用技术手段对图片信息进行有效识别，争取在图片审核中铲除质量隐患。未来，京东还将进一步强化智能识别追踪、关键字命中、交叉数据分析、大数据建模等技术手段，更加精准地识别问题商家及商品。

对于第三方卖家，京东在与卖家签订的合同中明确约定了“正品保障”“如实描述”“无理由退换货”“先行赔付”等规则。为了保证卖家所售商品的质量，京东设立了专门的质检部门，并拿出专门的预算每年对第三方平台的所有品类进行质检抽查。如果发现卖家违规，如销售假货、二手货、不合格产品等，京东将对卖家处以高额罚款，直至关店、解除合作关系，在国家工商总局“红盾网剑”行动等国家监管基础上，平台企业自觉先行进行了有效的内部监管。另外，京东每年对卖家的表现进行两次定期审查，如果连续三个月没有销售或总评分低于标准，京东将有权与卖家解除合同。这些严格的考核指标，有效保证了用户在京东的第三方平台上购买到优质的商品并享受到便捷的服务。

每年年初，京东质控部门都依据国家工商总局、国家质检总局、国家食品药品监督管理总局抽检的年度计划，公司促销计划和部门常规抽检需求，以及“商品质量管理系统”中的监测结果等，制订抽检计划。然后借助第三方权威检测机构的力量对商品进行检测和鉴定。这种“神秘抽检”京东在售的所有品类商品的行动，每年至少都会开展一次，重点品类的商品每年可能会被抽检2~4次，甚至更多。除了依托第三方权威机构的检测，京东还积极引入社会监督，建立由社会各行各业人员组成的“京东质量观察团”，从消费者的角度反馈和监督京东商品质量。

京东积极为用户搭建起各种平台，让他们学会辨别真伪，如2015年“六一”前夕，京东又联合天祥集团举办“放心买—爱宝贝”活动，为家长宣讲儿童玩具安全知识，并现场演示玩具检测过程，同时引导用户树立“正品行货”的消费意识，最大限度地保护用户合法权益。

除了维护用户利益外，京东还希望和供应商以及卖家共同发展。京东为供应商和卖家组织了多种形式的品控培训，以提高相关企业的业务水平。例如在线和面对面的授课式培训、案例分享和知识库等书面培训。京东还开发了供应商管理系统，对供应商进行分级管理，并实行奖惩激励，从而实现产业链企业在质量管控方面的共同发展。

多渠道布点质控

京东通过严审商家资质、严控进货渠道、抽检、自主研发的质控系统、严厉处罚以及无忧退换货等，率先创立了电商行业的产品品控体系和标准。京东对商品品质管控的目标，不单是要通过先进的技术手段，将不合格商品从上亿数量级的在线商品中识别并剔除，也不单是要通过内外部力量的联合，实现售前质量检查和售中即时监督，更希望通过自身的努力，服务好用户、供应商和卖家，捍卫京东“正品行货”的品质理念，最终做到让质保没有边界。

对服务品质的控制

电商发展到今天，用户消费开始从标准化商品向非标准化商品过渡。越来越多的人不再单纯为商品付费，而是为服务付费。服务品质成为提高客户购物体验，增加客户黏性的重要手段。对京东这样的平台来说，如果某个环节出了问题，例如物流不给力，用户不会说这个店家不好，而会觉得京东的服务不好——对用户来说，京东这样的平台提供的是一个整体的服务，因为用户不会管是哪个环节出了问题。因此京东平台必须充当“第一服务商”的角色，为平台所提供的服务进行背书。也就是说，平台需要输出的价值必须包括管理红利、品牌红利和信息化红利，以确保提供给客户的是全流程服务，而不是某个环节的服务。

电商购物从用户下单到最后交易真正完成，包括退换货完成，我们计算过，大概有34个大的节点、100多个具体流程动作。这里面任何一个动作出现问题，用户都可能会停止购物。因为不像在线下购物，用户的退出几乎没有成本。所以说，从整个零售业来看，电商企业的服务其实是最难做的。

我们把整个服务过程，像供应链的“十节甘蔗”理论一样分成一小段一小段的，然后把它们放进整个链条中，最后通过信息系统把它们拼接到一起，变成一个无缝的完整链条，保证整个用户购物过程的完美。

客户需求

京东运用大数据技术精准分析客户需求。具体方法是，后台系统会记录客户的浏览历史，后台会随之把顾客感兴趣的库存放在离他们最近的运营中心，这样方便客户下单。京东通过消费习惯大数据分析，可以提前判断消费者可能出现的购买行为，实现“未买先送”，减少消费者在网络购物过程中的等待时间，提升消费者的购物体验。京东做iPhone6首发时，利用大数据预测实现的“移动商店”让第一个用户从下单到收货仅用了13分钟，而在iPhone7首发时，这个纪录被刷新到了3分52秒，充分体现出技术进步为用户带来的巨大惊喜。

为了方便消费者，京东推出了“先消费，后付款”的白条业务，这是国内互联网金融行业第一款信用消费产品。根据消费者的ID（账户）号，我们能看到客户在京东上的各种消费行为、浏览路径，同时，我们又在网上抓取大量的信息，平均每天在网上大概能抓取数千万个个人数据，实际上是对客户的ID号进行的一次信誉收集，决定到底是给客户5000元，还是给客户5万元授信，最高的授信可以达50万元。

物流服务

在物流服务方面，目前，京东是全球唯一拥有中小件、大件、冷链、B2B、跨境和众包（达达）六大物流网络的企业。京东物流在全国范围内拥有263个大型仓库，运营了9个大型智能化物流中心“亚洲一号”，中小件物流网络实现大陆行政区县100%覆盖，自营配送覆盖了全国99%的人口，将商品流通成本降低了70%，物流的运营效率提升了2倍以上。京东52%的订单是在6小时内送到客户手里的，92%的订单是在24小时之内送到客户手里的。京东的客户时效和服务标准，成了全球标杆，也让京东获得了数亿客户的信任。京东正在形成包括211限时达、京准达、极速达在内的阶梯式、个性化的行业标准。

客户服务

京东提供的是7×24小时不间断的客户服务，创建了技术系统识别和预测客户需求，根据用户的浏览记录、订单信息、来电问题，定制化地向用户推送不同的自助服务工具。大数据可以保证客户随时随地电话联系对应的客户服务团队。

京东建立了以北京、上海、广州、成都、武汉、沈阳、西安为核心，覆盖全国的服务网络，为消费者提供全流程服务消费支持。客户对

服务的需求也是一个逐渐升级的过程，最开始的时候，我们的业务发展太快，呼叫中心接起率很低，当时客户的要求是能接起电话就行；等解决接起率问题之后，客户就要求服务态度要好；等态度好了，客户又觉得不仅客服态度要好，还得解决问题。呼叫中心要求客服给出两种以上方案给客户选择。2014年则变成了不仅态度要好、能解决问题，还得告诉客户未来如何避免这种问题。2014年京东渠道下沉后，大量新用户涌入，儿女在外地的三四线城市的老年人也打电话进来，客服得教他们如何网购，授人以渔。

显然，电商时代的客户服务与传统商家的客户服务全然不同了。从客户服务环节收集的反馈可以前瞻性地用于未来产品的设计研发，因此，了解客户的需求，精准解读他们如何联系和交流，如何发现产品以及他们的偏好和期望，将构成新的核心竞争力。

售后服务

在售后服务方面，京东也主动承担责任和风险，保证消费者的基本权益。京东售后秉承“客户为先”理念，以“简单·专业·快”为指导思想，为客户提供“全国联保，网上一站报修”“7（天）×24（小时）”电话和在线咨询服务。依托强大的技术优势和团队智慧，京东售后通过大数据分析精准定位用户需求，先后推出闪电退款、售后100分、上门取件、上门换新、售后到家、优鲜赔、粤语售后等多项特色服务。针对第三方平台的售后服务，京东设有专门的仲裁服务及客服支持人员，解答消费者的咨询并积极协调卖家处理消费者遇到的售后问题，承担协调员的角色。另外，为了更快解决消费者的售后难题，若符合“先行赔付”的规定，京东会优先为消费者赔付款项。如消费者投诉商家超时发货，京东客服在通过系统核定超时发货情况属实后，京东客服会先行赔付订单总金额的30%（不超过500元）作为赔偿金，以全面保障消费者利益。

京东还专门成立了客户关怀部，日用百货、母婴类产品凡涉及安全、健康问题的，分给各类专家专门处理客户的投诉。

技术提升服务品质

在技术方面，京东利用IT技术将货品运输、装卸、下单、配送、退货等整个流程进行数字化管理。京东在业内率先使用了大数据、人工智能和云计算进行仓储物流的管理，创新性地推出预测性调拨、跨区域配

送等服务。京东充分利用数据挖掘、人工智能和机器学习等技术，为消费者提供个性化服务。在个性化推荐中，京东将目前的商品推荐扩展到精准个性化、实时化、全覆盖、平台自学习等层次，即使是第一次来京东购物的用户，系统也能根据用户的地域、浏览痕迹和行为，实时为用户打造专属于他的页面，推荐个性化的产品。

京东还针对移动端推出了拍照购以及虚拟试衣等技术。京东推出的虚拟试衣间，一张照片即可模拟穿衣效果，打造了线上买衣新方式，终结“试穿靠想、搭配靠猜、尺码凭经验”的试衣难题。

为供应商提供服务

除了为消费者提供品质服务外，京东也希望为商家提供完整的服务。京东希望做到商家只需要把它们的货品发到京东的库房，其他的问题都由京东来解决，包括处理在线订单、包装、物流、退换货等。京东提供的服务价格，将远低于商家自己租仓、自己去找第三方配送的费用。此外，京东还计划不断开放其他的服务，比如售后服务的开放、呼叫中心服务的开放，还有数据的开放、支付的开放。所有这些都将成为京东的开放服务业务，以提升整个电商的服务品质。

当然，电商商品质量和服务的提升除了京东自己的努力外，还需要不断完善有助于品质电商发展的公平有序的法律法规、监管手段、技术标准、知识产权、信用体系等环境，从而为整个生态系统提供良好的发展空间和环境。

承担应有的社会责任

现在电子商务已成为流通体系的重要组成部分，已成为国内经济和消费的助推器，但假货、腐败、偷漏税等不正当行为日益引起社会各界关注，成为摆在电商平台面前的迫切需要解决的新课题。作为中国线上线下最大的零售商，京东会承担起应有的社会责任，与假货、腐败、偷漏税等不正当行为坚决做斗争。这也是京东品质保障体系中的重要一环。

打假没有终点

电商平台现在虽然还处于上升期，但假货、水货在电商平台上仍然屡见不鲜，国家统计局发布的《2015年网购用户调查报告》显示，有75.9%的网购用户认为网购商品质量参差不齐，还有38.5%的网购用户认为网售商品和网站的宣传不一致，另外，某些网站还存在价格欺诈。这些都使得消费者对于网购消费环境评价不高。这像极了最初的电子卖场。电商不是实体卖场，依赖的就是流量，一旦失去用户，都无法像中关村卖场那样转型。

为什么网上的假货、水货那么多？其实最核心的就是卖假货、卖水货的人利润高。举一个简单的例子，比如说我卖一个东西，品牌一样，东西一模一样，3万个卖家卖一模一样的，你比我便宜一角，我就再比你便宜5分钱，竞争到最后，根本就没有利润了。这个时候有一个卖家聪明，卖假货反而有利润了，有了利润，就有钱买流量，又赚钱又能排到前面去，结果导致卖正品的人不得不去卖假货，你要卖正品，不可能赚到钱。假货价格便宜，排名又比你靠前，卖的量也比你大，好评度比你还高。平台同时也获得了好处。所以说这个卖假货的商家和平台的利益是一致的。这就导致“劣币驱逐良币”。这就是目前中国电商行业普遍存在的一个现象。

再有就是过度价格竞争，倒逼了产业链。为什么中国品牌最近五年以来品质越来越差呢？就是因为有平台放大了消费者追求便宜的偏好，最后倒逼品牌商不断降低成本，成本降到一定程度以后，只能降低质量。一旦整个国家产品的品质和品牌形成这种很差的印象，我们就很难走出去，即使我们出去了，人家会说你的产品不行，为什么呢？因为全世界都知道中国有山寨货，有假货，一提到中国就跟山寨货、假货联系起来。

如果我们京东把假货、水货放进来，我们会赚很多钱。举个例子，卖一双假的阿迪达斯或耐克的运动鞋，随便打上个标识就可以赚200元钱。但卖正品行货的，可能一双鞋只赚一二十元钱。所以，这样的商品我们要么自营，要么就坚持必须是品牌商授权的经销商才可以来做。

不卖假货、水货，把假货、水货当天敌、死敌，是京东人的永恒价值观。公司想赚钱太容易了，但是不该赚的钱，京东永远不会动一点点脑筋，不会花哪怕一秒钟的时间去思考。因为用这些渠道去赚钱，哪怕

真的赚钱了，有利润了，我们也不会感到骄傲和自豪，相反，我们会有深深的羞耻感。为了贯彻公司对假货零容忍的基本原则、强化《关于对京东商城假货事故的问责管理办法》的执行，我们成立了京东假货处理专项小组，建立了包括客服、售后、公关、采销、法务、质控等跨部门联动协作处理机制。

反腐永远在路上

有一些公开报道指出，多家大型互联网公司曾出现过员工利用职务之便牟取不正当利益的案例，其中包括有偿删帖、高价采购、收受贿赂以及篡改数据等腐败手段。这些内部腐败问题不仅影响了互联网公司声誉和经济利益，打破了公平竞争秩序，并激发了产业的灰色地带，也在一定程度上使得互联网行业的秩序发生混乱。

互联网反腐，任重而道远。需要探索出一套适用于电子商务的权力制约机制，对电商企业来说意义重大。下面说说京东的做法。

腐败零容忍

腐败行为是对社会公平公正和商业伦理的践踏，是少数人对大多数人努力与付出的严重侵害与剥夺。京东绝不姑息和放纵一丝一毫的腐败行为，对于腐败现象坚决零容忍，对于涉贪员工绝不姑息，情节严重者会移交司法机关处理。同时，对于违法违规的商家，京东将永久终止与其合作。2016年“双11”前夕，京东首次实名对外公开10起内部腐败事件，涉及收受供应商贿赂、职务侵占、索要供应商礼品、接受供应商宴请等违法违规行为，部分人员已被刑拘，涉及非国家工作人员受贿罪等罪名，显示了京东对腐败零容忍的决心和力度。

制度防腐

电商反腐，健全的规则是前提。京东早在2009年就成立了监察部，2011年底又设立审计部，二者合并组建为审计监察部，负责公司的独立监控和诚信防腐工作。2012年11月起，审计监察部更名为“内控合规部”，直接向首席执行官汇报工作。

内控合规部负责内部监察和审计。监察主要指针对个别问题的预防和调查，审计则从业务的角度对局部问题进行全面核查。内控合规部的人员除了来自传统行业的反贪人员以外，还有内部对此项工作有兴趣的

人员，甚至还有此前做过采销的人员又返回来学习主要针对采销的反腐。

京东反腐败有三项基本原则、“三不”反腐机制和三大具体举措。三项基本原则分别是对腐败零容忍、人人反腐和ABC问责制。“三不”反腐机制是建立起让员工“不想、不能、不敢”腐败的机制。三大具体举措是：建立健全的反腐制度；建立完善的反腐培训和宣传机制；设置专职的反腐败部门内控合规部，公司赋予该部门唯一的腐败调查权。

在三项基本原则中，零容忍是根本，同时结合人人反腐和ABC问责制，督促员工从身边做起，提高反腐意识，并通过直属领导的问责制加强反腐力度。为了防止权力腐败，京东启动了高管轮岗制。

ABC问责制。京东管人是两级管理机制，C的招聘、升职、加薪、开除、辞退、表扬等，都应该由A和B共同来决定，即上级以及上上级。ABC原则的核心是避免管理者一个人说了算，一手遮天。

按照公司的ABC原则，C违规被开除，B（C的上级）和A（B的上级）都要记过，如果记过两次就要降级。如果上级发现异常，主动报告，可以免责。有次做促销活动送iPhone，有位员工将中奖名单换成自己妻子和朋友的名字，他的领导感觉不太正常，让监察部查一查，最后把iPhone追回来，人则开除。

京东和所有合作伙伴签订反腐协议，发放反腐手册，留下举报的联系方式。按照京东规定，京东员工不得收受任何价值的财物，未经许可不得出席宴请等。只要有员工试图索贿被供应商发现检举的话，京东会立即给予检举方高额奖金。另外，供应商和卖家都有签署《反商业贿赂协议》，规定合作方不得行贿，有监督举报的权利，并商定将当年交易额的30%或10万元违约金作为反腐败赔偿额。员工可以跟供应商吃饭，但是必须跟行政部门、直接上级备案。例如有大家电供应商向京东举报，当地某位大家电仓储管理人员跟另一家供应商吃饭，查实之后，发现的确吃了大排档——几十元的螃蟹粥，照样开除了。部门被罚款5万元，作为对举报人的奖励。

京东出台《京东集团举报人保护和奖励制度》，并将设立每年高达1000万元人民币的反腐奖励专项基金，对于举报违规行为并查实的举报个人或举报单位进行高额奖励。根据该制度规定，京东已对举报违规行为的某供应商和某内部员工分别奖励了50万元和3万元人民币。

京东集团还正式上线了反腐网站“廉洁京东”（lianjie.jd.com），该网站将连同“廉洁京东”微信公众号，一起面向所有社会公众开放，实时同步京东内部反腐工作动态，鼓励公司内部员工、供应商及合作伙伴积极举报腐败行为，共同打造诚信的商业环境。

对腐败零容忍的态度决定了京东为实现商品品质的保障，不仅通过具体措施来加强管理，也从运营模式的高度来强化保障。基于此，京东采销部门探索出采购分离的工作方式，即采购人员只负责将供应商“采”进来，“购”多少由销售人员负责。采购和销售单独考核，从而实现互相监督，尽量避免滋生腐败。在第三方入驻审核部分，京东也采用多部门协同串联机制，由资质审核部、招商部分别审核，避免出现“一人垄断”的审核情况，以确保招商的公平公正。一旦发现质量问题，京东对整个链条上的各层级负责人、执行人都将实施处罚。

技术和大数据防腐

只要有权力寻租空间，互联网贪腐就抓不完，还是要靠系统，减少人为干预，才能减少权力寻租的机会。供应商也认同通过技术手段来关闭权力寻租空间。一位供应商表示，应该实施依托全系统的采购平台，前后端全都依靠系统完成，比如，哪个商品好卖不好卖，好卖到什么程度，预计增长会有多少，系统会自动抓取数据，并完成下单，不需要人工参与。在京东智慧采销系统中，京东大脑将集成采销知识、经验和思维决策，辅助数千位采销人员对产品进行促销、定价等操作。这种“动态定价”工具，借助大数据模型权衡季节性、生命周期、友商价格等多重因素，从销售额和毛利两方面衡量商品定价调整的空间，做到更加缜密科学的商品价格设定，一旦有异常就很容易发现。

同时，京东也希望通过价值观宣导的方式，践行诚信、正道成功的企业文化，带头为全行业营造良好的商业氛围，进而推动整个社会的诚信建设步伐。

税收面前的公平

电商的虚拟化、无纸化、无址化，造成传统税收管控手段失灵，相对于传统交易，对电商征税没有抓手，无法操作。加之相关法律法规存在真空地带，客观上造成部分电商未依法履行纳税义务。

随着电商的迅猛发展，电商纳税问题日益凸显，主要存在三个问

题：一是传统零售商是纳税的，而电商是不纳税的，从商业本质看，电商与传统商户均属经营行为，只是在交易方式上不同，这就造成了传统零售商和电商之间纳税的不公平；二是在电商行业内，也存在规范经营的依法纳税、不规范经营的不纳税的现象，造成电商之间税负不公平；三是造成国家税收流失。2016年12月，中国税收与法律高峰论坛发布了中央财经大学财政税务学院课题组的《电商税收流失报告》，该报告指出，由于税收征管能力弱和纳税人主动纳税意识不强等原因，电商交易的总体税收流失额正逐年攀升。课题组预测，2018年C2C电商少缴税数额可能会超过1000亿元。

从以上三个方面来看，电商不纳税不仅造成国家税收流失，也破坏了市场统一和公平竞争。

从美国、日本、澳大利亚、新加坡以及欧盟等国家和地区的情况看，对电子商务采取与传统商务基本一致的税收政策、税收法律是通行的做法。我国许多媒体对美国《互联网免税法案》误读为美国对电子商务免税，该法案实际是对互联网接入服务的免税，而不是对电商交易免税。根据澳大利亚《先驱太阳报》的报道，澳大利亚从2013年对平台卖家初步调查到2015年全面稽查补税，要求平台将近4万个账号记录在2015年6月30日之前全部提交给有关机构进行在线审计。这些账号的所有者包括15000名个体卖家和20000名企业卖家，销售金额均超过10000美元。澳大利亚税务局把这些销售记录跟其掌握的纳税数据进行匹配，以此确认哪些在网上销售商品和服务的个人和企业没有纳税。那些未申报收入、低报收入以及没有申报消费税的卖家将成为审查的重点。澳大利亚税务总局根据购物网站提交的数据，对其掌握的纳税资料进行核对，进而发现网络零售商的纳税情况是否符合其注册、申报、给付等义务，通过对网络零售商的销售数据进行审查，保护了依法纳税的企业免遭不公平竞争的伤害。

公平竞争是市场经济的基本要求，其中当然包含税收待遇公平。对于销售同样货物或服务，只是交易形式不同的实体店和网店，应当按照统一的税收法律规定课税，保持税收公平。按照实质课税原则，电商与传统商户应适用同样税收待遇，承担相同纳税义务。对于规模电商应根据其经营项目和内容，按照现行增值税、营业税、企业所得税和个人所得税有关规定履行纳税义务。对于小规模电商，可采用我国小微企业税收优惠政策。这样既鼓励成熟电商规范经营、公平竞争，也扶持小微电商发展、壮大。

由于电商与互联网技术结合紧密，建议提高税收征管的信息化程度，针对电子商务特点，设计科学有效的监管措施。需大力推广应用电子发票等税控创新工具，以适应我国互联网的快速发展。

【案例】京东电子发票实践

电子发票作为全程电子商务的最后一环，对电子商务实现电子化、数字化、网络化和无纸化起着重要的作用。2013年6月27日，中国电子商务领域首张电子发票诞生于京东总部。同年10月，京东正式面向北京地区个人消费者推广全品类电子发票。2013年12月，2014年6月、9月和12月，华东区、西南区、华南区、华中区陆续上线电子发票，京东电子发票覆盖范围扩大至20个省、市、自治区。2016年12月31日，京东POP商家（奥康）电子发票通过服务平台成功开具。现在，所有的POP商家已经可以通过京东POP电子发票服务平台进行电子发票的托管、开具、发送和查询等服务。

电子发票不需要纸质载体，没有印制、打印、存储和邮寄等成本。对消费者来说，电子发票使用和查询非常便捷，更方便顾客保存，避免发票丢失造成的不便。对企业来说，不但减少了纸质消耗，降低了与交易相关的出行、交通、结算凭证等消耗，还提高了供应链的纳税透明度，企业可以节约大量费用。对社会来说，电子发票更加绿色环保。截至2016年底，京东电子发票累计开具量已经超6亿张，覆盖30个省、市、自治区，节约相当于300多吨优质纸张、2000多棵成年树木，减少200多吨的二氧化碳排放量。

此外，税务机关通过电子发票系统可实时取得网络销售的真实数据，有助于解决我国电子商务发展过程中诚信体系建立的难题。京东电子发票成熟的实践成果，使社会各界进一步意识到电商纳税与规范诚信的重要性，为国家经济大数据战略、政企信息化和公平税制奠定了方案和技术基础。

中国电子商务领域取得了巨大成绩，但侵权假冒等问题严重扰乱了正常的市场秩序，损害了中国的国际形象，已成为中国电子商务发展的一颗“毒瘤”。作为行业龙头企业之一，京东积极承担行业和社会责任，为促进电商行业品质化升级、助力品质经济发展出一份力。

2017年2月24日，由京东倡议，联合腾讯、百度、沃尔玛中国、宝洁、联想、美的、小米、美团点评、唯品会、李宁、永辉超市、佳沃鑫

荣懋等知名企业以及中国人民大学刑事法律科学研究中心共同发起的“阳光诚信联盟”正式成立，该联盟旨在通过互联网手段共同构筑反腐败、反欺诈、反假冒伪劣、打击信息安全犯罪的安全长城。

打造诚信、公平、公正的商业环境，是京东与众多有社会责任感的企业的共同追求。京东将持续推进打假、反腐工作，在商业活动中秉承诚信原则，以互联网开放、透明的精神，打造新时代下的商业文明，推动经济可持续发展。

平台的大数据资源

未来5~10年，整个经济在互联网驱动下会发生非常大的裂变。数据正在崛起，技术、数据量和算法正在构成一个新的业态。数据化，本质上是将一种现象转变为可量化形式的过程。我们已经看到，自己在互联网上留下的每一处“足迹”都被数据化地记录下来，成为判断每一个用户的个性化需求并推送商品广告的关键依据。数据就像电能一样，将构成信息文明时代的运作框架、基础设施的一部分。未来所有的产业、企业都将迁移到另外一片由数据构建起的新文明大陆上去。

数据就是当下企业最核心的资产和创造价值的源泉。数据正在成为企业的一种新的资产。数据资产将是继财务资产、人力资产和知识产权资产之后企业的第四种资产。而且，未来数据资产在企业资产里的价值将会变得越来越重要。

与传统零售不同，在线零售的天然优势在于消费者的购物动作都可以转变为数字化的日志记录。京东在中国电商中可以说拥有最完整、最精准、价值链最长的数据，这是数亿中国用户真金白银的购买行为诞生的数据。京东大数据平台数据总容量已突破200PB（拍字节），每天新增超过1.5PB数据，每天约有20万个报表分析作业运行，日处理数据量达到150亿行。在庞大的订单量背后，京东的数据链记录着每个用户的每一步操作：从登录京东商城浏览、选择商品、页面停留时间、评论阅读情况、是否关注促销到加入购物车、下单、付款，最终是否有售后和返修，用户的完整数据都被记录下来。这些数据不仅“实时”，而且在以成倍速度增长。也就是说，京东已经形成一个储量丰富、品位上乘且增量巨大的大数据金矿。

用户画像：比你懂你

在大数据时代，起点是用户，终点是回归用户，用户生成数据，这就是大数据时代的特点。

随着京东用户订单数据的积累和用户消费信息的日趋完善，消费者和商品之间的关联程度将变得更加完整，对于这些海量数据的解读成了一个必须要解决的问题：一是运营人员需要知道，这些数据背后的用户是一群什么样的人；二是IT系统也需要运用这些差异化的用户信息来实现智能化的网站功能。

这就是用户画像所要解决的问题：一是让人理解数据，二是让机器理解数据。把特定业务场景的用户精准细分出来，并且用人和机器能理解的语言描述用户特征。将用户行为数据转化为机器可理解的语言，计算机就可以识别出来，并可以很好地应用到各种场景中去，通过系统的计算来代替大量人工操作，实时高效地为用户提供各种贴心的商品和服务。京东用户画像可以还原用户的属性特征、社会背景、兴趣喜好，甚至还能揭示内心需求、性格特点、社交人群等潜在属性。了解了用户各种消费行为和需求，然后精准刻画人群特征，并针对特定业务场景进行用户特征不同维度的聚合，就可以把原本冷冰冰的数据复原成栩栩如生的用户形象，从而指导和驱动业务场景和运营，发现和把握蕴藏在海量用户中的巨大商机。

精准营销

节约营销成本

“我知道营销费用至少浪费了一半以上，但我永远不知道是哪一半。”大数据使得上述传统营销的梦魇不复存在。我们把通过大数据分析得出的用户画像的标签体系做成系统提供给营销人员，业务部门每次的营销活动就可以根据自己的品类、品牌、商品特征及具体的业务目标来自主筛选相应的用户标签，匹配出符合的目标用户群。由于用户画像系统和营销系统、分析评估系统是可以打通的，这样在每次营销后都可以通过分析评估系统反馈营销效果，形成“用户筛选—营销活动—效果反馈”的营销闭环，通过逐次活动的数据积累和改进，循环提升营销效果，降低营销成本。

提高用户满意度，提升用户体验

在这个信息过剩的互联网时代，用户对商品信息推送是有很大需求的，但是狂轰滥炸的无差别广告只能引来用户的反感、抗拒，最终导致用户流失。丰富的用户画像体系可以解决营销中重要的3W问题，即什么时候（when）把什么商品（what）推送给谁（who）。这样就很好地

平衡了精准和覆盖的问题。比如京东的电子邮件营销可以结合各种场景筛选用户画像标签来设置邮件内容，在合适的时间给合适的用户推送合适的商品信息。京东实践表明，对用户进行个性化定制的电子邮件营销和商品、优惠券、信息推送等，可以大幅提升打开率和订单转化率，同时最大限度地减少用户的反感。

客服CRM

用户画像还可以为客服CRM（客户关系管理）提供很好的数据参考。比如可以刻画用户概况，包括用户消费层次、风险、爱好、习惯等；客户忠诚度分析，包括品牌、商家忠诚度、持久性、变动情况等；客户性能分析，包括客户所消费品类、渠道、地域的分布；客户未来分析，包括客户数量、类别、发展趋势、未来价值等；客户促销分析，包括客户对哪些类型促销敏感等。

用户画像可以使客服系统对用户的理解更加深刻，对于用户的需求更加了解，可以为用户提供个性化的交互服务，最终目标是吸引新客户、保留老客户以及将普通客户转化为忠诚客户。

个性化

互联网和电商的发展越来越强调个性化用户体验，个性化就是针对每个群体个性化的需求来展示不同的页面，这背后关键技术之一就是精准的用户画像。精准的用户画像描述了用户的社会背景、身份属性、兴趣爱好、购买行为、浏览习惯等特征，相应的网站布局、导航结构、品牌选择、商品陈列、广告展示等都可以做针对性调整，为用户提供舒适、便捷的购物体验。例如，在2016年京东“6·18”品质狂欢节活动中，京东商城应用了用户画像为消费者提供个性化的推荐，并将消费者的行为数据反馈到供应链执行中，稳定了大促期间商品的库存可用性，同时也保证了货物的及时送达，可谓真正意义上的双赢。

通过用户画像还可以满足消费者个性化定制需求，促进生产商向C2B（消费者对企业）模式转型。京东智能小站上的家电用户画像显示：消费者对冰箱的期待已不仅局限于保鲜、冷冻等功能，而是希望冰箱成为家庭的“健康营养”中心，帮助用户更高效安全地管理食材和保鲜，即高品质、有个性、健康智能的家电正在成为年轻一代消费者的新宠。针对消费者的这种需求，京东联合博世家电发布了首款定制冰箱

——维他智享三门冰箱。这款冰箱与微信平台连通，用户通过微信服务号即可轻松了解食品的保质期。该服务号还会基于冰箱内食材推荐速配菜谱，帮助用户合理搭配膳食。此外，该款冰箱配备了抗菌劲风功能，活性炭和溶菌酶组成的过滤器可以吸收冰箱异味并防止二次污染。根据消费者的生活需求，此款冰箱还配备了快速解冻盘，为消费者节约烹饪时间，自在享受厨房生活。

O2O

用户画像可以提供不同类型用户在地理位置上的分布情况，为O2O（线上到线下）战略提供精准的数据支持。比如对于商超、便利店、自提点等的智能选址，可以通过用户购买能力、家庭组成、年龄、职业、活动范围等特征来评估实体店面附近的用户数量、消费水平、消费结构、消费风格、客流规律等，对于实体店面的建设有很强的参考价值。

金融信贷

用户画像提供了丰富的用户标签体系，可以为个人信用评级提供详细的数据参考，比如根据用户的年龄、文化程度、职业、家庭状况、购买习惯、购买能力等，可以对用户信用进行全面了解和评估，可以应用于信贷评分，并进行相应程度的金融信贷支持。

为商家服务

京东用户画像还可以为商家提供服务。用户画像的诸多维度和订单、商品、流量等指标进行组合，就能快速实现智能分析，并可根据数据对比分析提供专业有效的建议，将数据转化成知识和决策供POP商家使用。如京东大数据智能工具“京东商智”，可以进行数据化分析，具备全面性、精准性、实施性、指导性、分析性等多重优势，有效辅助电商企业实现精准化决策。京东商智用智能化的方式帮助商家甚至厂家进行价格调整和选品决策，让产品更加适合京东的受众人群。

大数据驱动供应链

基于大数据的销售预测是供应链管理的源头和基础能力，利用人工智能和大数据，京东可以做到对商品的销量进行精准预测。通过多年积累的数据，京东利用多达15种的预测模型，建立了多种业务预测系统架构，提升系统计算性能，可以预测未来28天内的每一天京东每一个仓库应该让供应商储备多少商品。

根据京东平台的粗略测算，1%的预测准确度的提升可以节约数倍的运营成本。比如商品在首发进入京东的仓库之前，就已经利用京东的大数据进行信息挖掘，在用户下单前就预测了消费者的分布，提前将商品放在就近的仓库里，只要你一下单，京东的物流就像闪电一样“嗖”的送到了你的面前。在“6·18”大促和“双11”期间，京东和雀巢双方联合预测，避免了过去逢大促就会出现供货过多、过少或各仓匹配不均衡的情况。项目开展后，订单满足率从60%提高到87%，平台产品有货率从73%提高到95%。其中，仅仅考虑现货率这一项指标，每年就可能够促使雀巢提升超过3000万元线上销售量。

以消费者洞察作为原点，运用大数据和人工智能算法，京东电商平台把割裂的市场贯通，从产品设计、生产、制造到零售等全部连接起来，形成数据链路。在大数据的助力下，京东可以实现整个供应链的柔性化管理。在生产端，生产商可以实时掌握现货、半成品、原料的应备数量，销售端和在途的数量等；在物流环节，可以帮助商家匹配订单、仓库与配送资源，降低物流成本，提高物流效率；在库存方面，可以实时分析爆销、旺销、平销、滞销的情况，建立补货与库存协调机制，降低供应链中的总体库存，加快周转。例如京东通过自身的大数据能力和人工智能技术，将产地仓和销地仓全方位整合，实现全渠道库存共享，缩短到货时间。目前，京东已为不同行业的企业提供了个性化的物流解决方案，帮助贝因美、小牛电动等企业实现了仓配一体化，整合了库存管理。而京东与李宁的合作，已经成为京东与品牌商在供应链体系方面深度合作的一个典型案例。京东的供应链系统，可以帮助李宁实时动态满足门店货品需求，帮助品牌实现线上与线下的库存打通、销售打通、服务打通和用户打通，打造更高效的供应链体系，进一步拓展零售渠道，为李宁公司正在实施的O2O战略提供坚实的供应链基础。

京东通过大数据和人工智能技术应用发现，一款商品的常规生命周期中有三个曲线波段，如果可以找到每款商品的这三个波段点，就可以帮助商家把产品在适当的时候以适当的价格卖给适当的用户。京东通过机器学习与深度算法打造了一套智慧定价系统，以价格为轴心，基于商

品的价格弹性，结合市场竞争环境，在充分满足业绩指标要求的前提下，为商品量身打造最适合的竞争性动态定价，在帮助供应链条中的合作伙伴获得更好收益的同时，也成为治理库存的有效杠杆工具。根据京东的研究，在智慧定价与人工定价的对比测试中，智慧定价组取得了GMV提升3.6%、毛利额提升19.0%的成绩，充分展示了大数据和人工智能在供应链领域应用的威力。

【案例】新品上市提速计划

品牌商在推出新品的时候会面临缺曝光、缺方法和缺持续推广等难题。与京东合作的品牌商会享受京东基于大数据的新品上市提速计划。京东会选择行业有强大品牌影响力的新品和有潜力的品牌新品予以重点扶持。在新品上市提速计划（speed to market）中，大数据分析可支持贯穿上市推广的可行性分析、孵化期、验证期和爆发期四个重要环节。这个计划提出以后，京东和品牌商的配合更紧密，新品推广的效果更好了。

京东正在着力打造基于电商全产业链大数据的开放服务平台，该平台包括数据接入、离线计算、实时计算、人工智能算法等多个内容。该平台是一个可智能管理、可自动化横向扩展的平台。这些服务不仅全面提升了京东的运营效率，带给用户更加个性、精准的体验，还将通过京东云开放给商户和政府等用户，带动全行业、全社会大数据应用水平的提升。京东将致力于把电商大数据、政府大数据及社会各个方面的大数据融合，在社会征信体系建设、智慧城市、经济走势等方面做出预测和分析，为政府制定政策和提高社会治理水平做出贡献。

京东正品行货实践录

正品行货的基因传承

从我创业那天起，我就坚持“正品行货，不卖假货”的底线，正是这个坚持使我们从中关村走了出来，成就了今天的京东。

1998年，我在中关村创办京东多媒体，卖婚纱影楼视频编辑的硬件和系统。当时中关村卖场采用议价制，消费者能否买到价格合适的产品就看自己的议价能力，我们坚持明码标价，拒绝还价。后来增加了光盘，我们一样坚持不卖水货、不卖假光盘，只卖正品，也不做山寨货，并给客户开发票。当时光盘仿制非常简单，空白光盘用丝网印刷加个logo（商标），再做个与正品一样的包装盒，就能得到比正品多十几倍的利润。现在看来，不卖水货、不卖假光盘，都不算什么，可是在当时的中关村卖场，没有几家能做到。通过坚持“正品行货，不卖假货”的理念，2003年我们成为国内最大的光磁产品销售商。同年，“非典”爆发，我们转战网上，2004年1月1日，京东多媒体网站（www.jdlaser.com）正式上线，当时只有100多个品种。一开始，大家对我们并不熟悉，又怕在网上买到假货，京东几乎没有生意。直到有一次，BBS CDBest论坛的总版主帮我们说了一句话，说京东多媒体是我在中关村五年以来见过的唯一一家没有卖过假碟片的店，这才有人在BBS上买我们的东西。就是这一句话，让京东迅速获得了一批网友的支持，逐渐打开了线上市场，并成功转型电子商务，安然度过“非典”危机。我们在光磁产品这一领域，最高峰时曾占据高达60%的市场份额。我不得不承认，这个世界充满着诱惑。别人卖假货，利润是你卖正版的10倍，而且几乎所有人都在这么做，只有你眼睁睁地看着，坚持着自己的正直。但命运总是公平的，如果没有我坚持五年从不卖假货，就不会有现在的京东电商。即便在今天，我也会不断地跟员工们强调正品行货的重要性。

2004—2010年，京东以自营为主，成为中国最大的B2C自营电商平台。消费者在电商平台购物希望买得便宜、买得方便和买得放心。前两点很多电商平台已经解决了，京东强调正品行货就是希望消费者能买得

放心。为了践行正品行货的理念，京东在2005年就定下了渠道上游化的策略，原来从中关村各大电脑城的商户那儿拿货，以后要从省级代理、全国总代理那儿拿货。2005年，我们的销售额不过3000万元，困难可想而知。现在京东直接和品牌商、生产商合作以保障产品质量，同时还降低了中间成本。

京东通过正品行货策略留住消费者，形成正向网络效应。2015年11月10日，京东发布消息决定关闭拍拍网。关闭拍拍网，京东每年要损失百亿元级的潜在交易额和一笔相当可观的广告收入。因为C2C（消费者对消费者）模式的电子商务在中国目前的商业环境中监管难度较大，无法有效杜绝假冒伪劣商品，如果不能为消费者提供更好的品质保证，那么无论有多大的交易额、带来多少广告，我们都必须砍掉，因为正品行货理念已经成为我们京东的基因。

从正品行货到品质电商

京东平台的核心是商品交易平台，上游是供应商，下游是消费者，平台必须对上游进行管控，把关产品和服务质量，通过整合下游产业链向消费者提供产品和服务。因此，京东特别强调正品行货的理念。随着电商进入成熟期和外部环境的变化，仅仅是正品行货显然已无法满足京东平台生态的需求。

从需求侧来看，消费者主权形成，消费升级来临，个性化消费崛起，假货、诚信问题影响消费者购物体验，更有甚者，对人身健康造成损伤。消费者需要品质消费。

从供给侧来看，由于供需错配，带来库存高企；生产商、供应商资金短缺，无法进行前瞻性、创新性研究；侵权、恶性竞争扰乱行业秩序，损害创新文化，阻碍制造业升级发展。生产商需要转型升级来满足消费者高品质和个性化的需求。

从供应链来看，供应链正由原先的产品推动型向需求拉动型转变。供应链结构彻底变化，采购、生产、库存、组织、渠道、信息等全面发生变化：集中订单模式转向多批次少批量模式，批量生产转向个性化定制，集中生产转向云端柔性制造，实物库存由信息库存代替，跨机构多

部门协同演变为扁平化组织，信息单向传递演变为信息全程可视，大数据成为供应链的底层结构，等等。

总体而言，品质是生态链中各个环节的要求，作为流通体系的电商平台也必须要求品质化发展。

因此，2015年，京东在中国电子商务发展峰会上首次提出了“品质电商”的概念。品质电商是京东正品行货理念的升级版。品质电商是指依托电商活动提供满足或超越消费者期望的产品和服务，并能通过先进的技术和机制保障供需双方的高效精准对接，以持续推动经济社会的品质发展。

京东品质电商包含：品质消费、品质生产、品质供应链和品质服务等内容。

品质消费

京东电商大数据中包含了大量的用户浏览、购买商品的数据以及对商品的评论数据等。基于对用户消费行为商品属性等大数据的分析和挖掘，可以产生用户画像和商品画像，并结合地域购买力偏好、商品生命周期等数据，准确完成推荐预测，提供符合用户期望、有品质保障的产品和服务。例如在2016年“双11”期间，健康、智能类商品销售额大幅增长，飞利浦净化器和AO史密斯净水器的销售额都达到上年同日近6倍和近4倍；戴森前20分钟就达到了上年同日全天的销售额，11日整体销售额超去年的7倍多。这都体现了用户对品质商品的需求。

品质生产

制造业已经开始发生变化，新的制造模式会转向品质导向，转向自我认知个性化，因为未来的消费者是年轻人，是85后、90后，他们是主力人群，他们更多地追求自我，对品质的认同高于对品牌的认同。为了实现高效生产和设计出最符合用户需求的产品，供应商特别需要了解消费者的需求，但往往苦于没有相应的通畅渠道。京东拥有海量用户的数据资源，并可以准确了解其消费习惯、喜好和潜在需求，通过供应链信息的连接和配对，将用户对产品的需求反馈给产品生产厂家，能够帮助厂家在产品的创新和设计上有的放矢，缩短产品生产周期，减少生产成本，增加销量。事实上，我们早已开始把所有遇到的、收集到的信息和

用户反馈都整合起来，并且进行分析，然后提供给品牌生产商，生产商就可以更加精准地去把握产品的设计和产品的定位。

品质供应链

电商平台带来的是以需求为主导的供应链体系，这对供应链架构、大数据和云计算能力、流程设计、品类运营等方面的要求极高，其数据量、数据处理复杂程度、反应速度都是传统品牌和零售企业难以适应的。因此，京东正在探索将创意、设计、研发、制造、定价、营销、交易、仓储、配送、售后等10个环节环环相扣，致力于描绘出整个网络结构，补全市场软肋，充分发挥营销、交易、仓储、配送、售后作用，打造具有京东特色的供应链体系。京东通过供应链的整合与供货商建立更加紧密的合作关系，可以共享网络资源。虽然某些电商平台拥有显著的整体规模优势，但单一卖家并不能够直接将其转化为范围经济优势。卖家可以利用信息流数据提升自身的商品供给水平，包括采购管理、库存管理、品类和质量管理等，但由于配送速度不受控，所以开放平台模式下的卖家并不容易从整体供应链管理角度去获取更大范围的网络效应优势。京东通过随销售额增加逐级递减扣点的方式与供应商共享利益，供应商可以从京东的成长和自身产品销售规模的扩大中获得明确的递增利益。

京东通过信息协同、仓配一体化、供应链金融等拉动供应链提升效率。京东与主要供应商已建立起信息系统对接、库存数据共享、库存调配与配送一体化等。

供应链中普遍存在一种现象叫“牛鞭效应”，供应链上的信息流从最终客户向原始供应商端传递时，由于无法有效地实现信息的共享，使得信息扭曲逐渐放大，需求信息出现越来越大的波动，最终导致供应链失调，出现供应商货物积压或零售商缺货等现象。

为了解决这个问题，京东平台正在与供应商合作，进行深度协同。以与美的的深度协同合作项目为例，过去京东需要根据平台的销量自主进行预测，并将其转换为订单传递给美的，美的根据销量也需要做一轮预测，并将这些信息转化成订单传递给自己的供应商，这中间就存在牛鞭效应。现在完全不同了。2014年，京东与美的宣布达成战略合作关系，双方系统直连项目上线，实现了基础订单数据及销量库存数据的共享。到2015年4月底，双方传输数据量达到500万条，每天有数千个商品

的数据共享。2015年5月18日，京东与美的深度协同项目立项；7月30日，京东和美的的协同计划预测和补货（CPFR）项目上线；8月15日，京东把首次备货计划订单下发美的。京东和美的CPFR项目上线后，实现了从销售计划到订单预测、订单补货的深度对接。双方EDI（电子数据交换）打通以来，实现了京东与美的将近50个品类的对接，共享销量库存数据与补货建议均达到数千万条，商品评价数据数万条。同时，随着双方合作的日趋深入，EDI深度协同项目的价值也越发凸显，它对京东和美的的业务均产生了显著的推动作用。

库存是企业经营和供应链的核心。京东通过企业与供应商间建立起的库存共享等管理策略，让电子商务海量的商品更贴近用户。京东提供VMI（库存管理决策）产品，实现自营和商家库存的共享。我们采取预售模式将产品销售给消费者，一旦消费者下单，库存自动转为京东自营物权销售，这样就减少了整个渠道的库存总量，同时商家对所有渠道的库存状态可见可控，并可以灵活调配，打破了传统的各自为政的库存管理模式。京东还为这个商家提供了动态仓单质押服务，通过对商家的基础库存量进行估值、质押，商家库存资金变现。同时，一旦某SKU销售触及质押库存时，系统可自动解压并质押新的SKU，完全不影响商品的售卖。按照我们的统计，京东的仓储服务可以提升品牌商30%的销量。采用京东物流之后，合作商家的库存周转天数平均缩短8天，发货时效平均缩短2天，销售额平均提升87%，客户满意度平均提升113%。

品质服务

品质服务包括两方面特性：一是具备高可靠的技术保障体系，确保高品质、流畅的用户购物体验需求；二是具备优质的产品售前咨询、售中捡货配送、售后退换货等用户服务。在消费者层面，京东通过大数据分析来精准把握用户需求，提供的是7×24小时不间断的客户服务；售后方面，提供上门换新、闪电退款、一键售后、售后到家等特色服务；物流层面为消费者提供“211”限时达、次日达、夜间配和京准达、GIS（地理信息系统）包裹实时追踪等服务；技术层面确保整个流程进行数字化管理。京东已逐渐形成了品类齐全和一站式便捷购物、快速配送、货到付款、不满意就退货等全方位服务体系。

金融服务

京东打造供应链金融，聚焦优质产业链。京东先后推出“京保

贝”“京小贷”“动产融资”“企业金库”等金融产品服务于平台上的供应商、中小微企业，为它们提供应收账款融资、仓单质押贷款、小额信贷、理财等服务，解决中小企业融资难和供应链失衡的问题，推动产业发展。其中“京保贝”是京东推出的第一款供应链金融产品，目前已经迭代到了2.0版，成为多种金融工具整合为一体的新一代的供应链金融解决方案。当然京东也没有忘记广大农村兄弟，我们的农村金融推出“京农贷”，已经覆盖全国1500个县。

打造品质电商需要通过不断提升优化各产业链环节，建设可持续发展的生态系统，搭建起卖家、仓储、金融、物流、消费者、监督机构等各方组成的生态链。

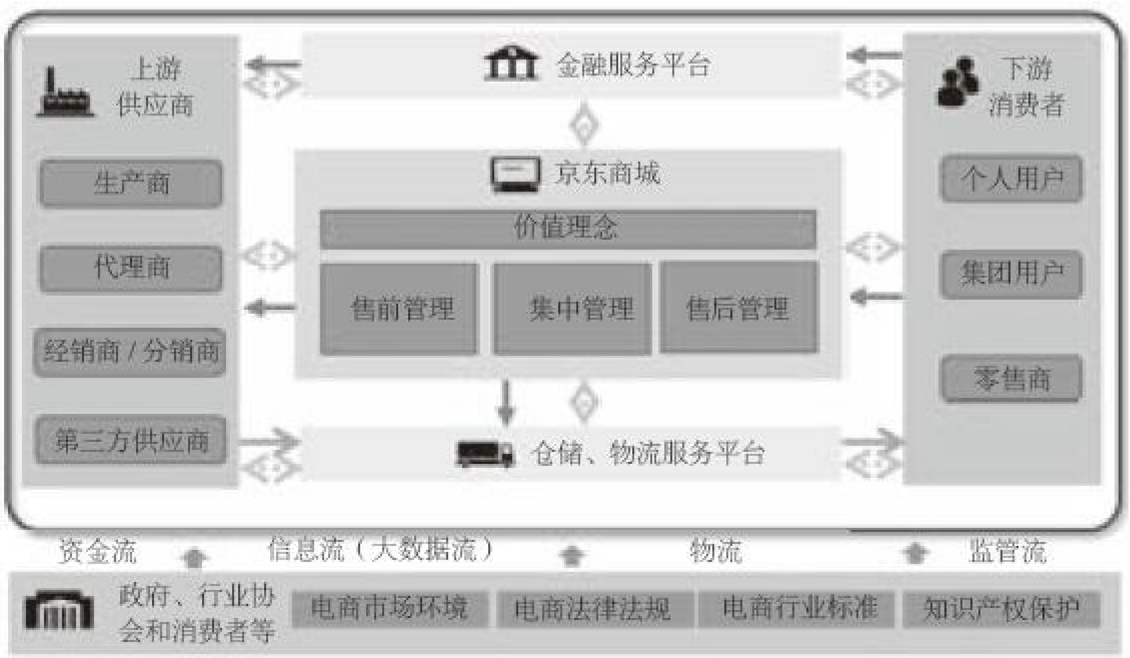


图4–2 京东平台品质生态系统

京东发展到现在，生态体系正在形成：京东电商交易平台满足了用户一站式购物需求；自建仓配一体物流体系，可以更快速更高效地打通商品从生产端到消费端的流通链条；金融方面重点解决了支付环节、中小型创新企业的融资问题；供应商和消费者通过京东电商平台实现了信息流的实时高效交互以及资金流、物流的有效流转；京东积极配合政府和行业协会等监管和服务机构，推动制定电子商务法律法规、行业标准及规范，以保护市场环境、知识产权，维护竞争秩序。

除了信息流、资金流、物流之外，京东平台还融入了大数据流和监

管流，使得各要素有机地结合成生态价值体系。大数据流通过各要素汇聚信息，依托海量数据的挖掘，反作用于各个要素，使之发挥更大功效，带来更大价值。监管流是通过政府、行业协会等监管机构向电商生态输出“监管流”，发挥品质保障职能。

京东通过提供基础设施和制定平台规则驱动整个生态体系良性发展，将过去完全交由市场、高度分散的双边/多边客户的互动，转变为通过平台创造的相关基础设施并加以聚合，通过京东平台构建的统一规则或（技术）标准实现互动，减少了双边客户为发现对方、实现互动而进行的冗余投资，提升了双边客户的互动效率，降低了互动成本，并通过这种联系和互动为双方创造新的价值。京东平台与其双边客户及其他利益相关者，超越了传统时间与空间的限制，通过互联网形成了一个相互依赖、共生共荣的品质生态系统。

第5章　感知物流的温度

物流业是融合运输、仓储、货代、信息等产业的复合型服务业，是支撑国民经济发展的基础性、战略性产业。

物流业的发展对分流因经济转型而造成的就业压力起到重要作用。据中国物流与采购联合会统计调查测算，2016年底，我国物流岗位从业人员数为5012万人，比上年增长0.6%，占全国就业人数的6.5%。截至2017年6月30日，京东配送员数量为40700人，在提供人员就业方面，京东愿意贡献自己的一份微薄之力。

物流发展到今天，已经成为贯穿经济发展和社会生活全局的重要活动，成为虚拟经济和实体经济、传统经济和新经济的纽带，被称为继劳动力、自然资源之后的“第三利润源泉”，成为新一代的网络基础设施。

在中国，过去的10年，物流一直是被电子商务推动发展的，可以说电子商务对整个物流进行了一次重新定义，对物流所有的环节和层面都产生了革命性的影响，使物流具备了集约化、智能化、柔性化的特点，能够感知客户的冷暖需求，我们可称之为“物流2.0”。

物流“3+1”

传统物流主要分为运输、储存、加工、包装、装卸、配送和信息处理等活动。除了以上环节外，现代物流在外延上向上扩展至市场调查与预测、采购及订单处理，向下延伸至配送、物流咨询、物流方案的选择与规划、库存控制策略建议、货款回收与结算等。其中干线运输、仓储分拨和末端配送为中心环节，简称为“干仓配”。对于不同类型的电子商务，其物流环节有所不同，往往仅需要几个环节，而不用涉及完整的干仓配环节即可完成物流服务。比如，对于大宗商品的B2B（企业对企业）电商，其物流服务仅需要干线运输和一次仓储即可完成；对于同城商品的B2C电商，其物流服务仅需要一次仓储和末端配送即可完成；对于同城小件商品的C2C电商，其物流服务仅需要末端配送即可完成。只有对于全国性大型B2C电商，物流服务才需要干线运输、多级仓储分拨和末端配送。

大家提到物流，就很容易想到干仓配，往往容易忽略了最重要的调度系统。打个比方，如果干线是动脉，仓储（分拣）是心脏，配送是毛细血管，那么调度就是血液，没有血液，干仓配就无法连为一体。只有动脉、静脉、毛细血管齐全，细胞才能吸收养分，才能形成一个有机体，才能形成真正的仓配一体，提升效率，降低成本。

物流的“3”：干仓配

干线运输是物流运输的基本运输形式，是一切物流运作的基础。干线运输物流是指伴随铁路、船舶、航空、路线卡车等干线运输而产生的物流，诸如在城市设有进出城的港湾、机场、货物车站、卡车终端等。

动脉：干线

一般来说，快递、电商企业的干线运输要求时效性比传统的物流企业更加严格，在交付服务产品上也比传统的物流企业要快得多，其主要

的点就是采用先进的信息化系统和先进的机械化设备，转运中心进行严格的规范和操作，对接时效和分拨效率大大提升。同时，其干线运输的发车时间与传统的物流企业发车时间，以及车型、速度、操作环节完全不一样，在这些环节上，物流的效应还是要高出传统物流许多，同时在操作方式上，快递、电商的运作完全与物流企业不同，初步实现了高效的分拨与装卸，达到了直配送，自营干线运输车队仅需18~20个小时即可到达全国各地，运输时间大大缩短。过去，京东长途运输主要采用第三方物流，运输期间经停站点多、装卸货物频率高，差错率更高，如遇销售旺季，海量的货物运输压力更大。于是我们开始自建运输队伍来解决这些问题。截至2017年6月30日，京东自营车辆为6240辆。

心脏：仓储

仓储是物流运输中的核心支点。随着电商规模的持续扩大，仓储或将成为电商行业效率提升的主要痛点。国内仓储比较落后，有很大的改善空间，目前，我国仓储正在向自动化、智能化和智慧化的方向演进。射频数据通信、条形码技术、扫码技术和数据采集越来越多地应用于仓储作业中。从京东来说，仓库是我们仓配一体化的重要组成部分，对于提高效率、降低成本起到重要作用。

毛细血管：终端配送

经过多年野蛮生长之后，干线物流和城市快递基本上在全国范围内实现了全覆盖。终端物流配送成为最需要解决的、最迫切的问题之一。作为整个中国物流体系最末梢的神经，大多数快递员仍在用相对原始的方式，为消费者提供最后一公里的配送服务，配送效率低，配送成本高，配送服务的客户满意度一直不能够尽如人意，消费者在网上订货时获得的送货时限承诺很难真正兑现。另外，丢货和错送现象也时有发生。但是在终端物流配送环节，企业能直接了解客户需求，积累消费数据，也是建立综合服务的入口，是争夺用户的关键所在。

物流的“1”：调度系统

现代物流的核心特征是减少库存、减少搬运和强化体验。要实现这

些就必须依靠调度系统。调度系统有复杂的业务规则和算法，背后依靠的是信息系统、数据和供应链整合能力。

信息系统是调度系统的基础，没有信息系统也就没有现代物流。以信息技术为核心，强化资源整合和物流全过程优化是现代物流的最本质特征。沃尔玛正是依靠其强大的信息系统实现了供应链的无缝连接，成为其全年低价策略的坚实基石。沃尔玛的销售成本可以做到比同行业平均销售成本低2%~3%，如果没有信息系统的支撑是不可能做到的。

亚马逊利用移动互联网、云计算、大数据、机器人、人工智能和深度学习等技术，以仓储管理为核心，把生产、流通和消费这三项社会主要经济活动全线贯通，形成数据链路，通过仓储驱动整个物流供应链，提升效率。

以信息系统为基础，通过数据就可以把用户、采购、生产、库存、组织、渠道等全部打通，进行供应链整合管理。例如，在京东平台上有数以亿计的用户数据，不但知道每个用户买了什么，还知道用户对商品的评论，根据这些就可以进行用户画像，把用户的需求进行精准传递，从而形成物流、信息流和数据流的“三流合一”，这三流合一就成为物流的血液，血液流到哪里，干仓配就通到哪里。这和传统的物流是完全不同的，所以我们称之为“物流2.0”。

京东的仓配一体就是靠这个“1”实现的，只有这个“1”才能把干仓配合为一体。京东平台希望从消费者在网上下单之后的收货、保管、分拣、作业、包装、分拨、配送，直至消费者收货，全过程由调度系统进行无缝连接，保持一致的用户体验。通过京东大数据平台，对各类商品在不同区域、时间段的销量提前进行预判，然后将相应数量的商品提前配送到距离消费者最近的城市仓。消费者下单时，就近备货送货，形成当日达、次日达的高效配送。这样就形成了货物距离消费者更近、递送速度更快、服务成本更低的正向循环。这才是京东的仓配一体化。

传统物流的痛点

传统物流的特点

纵观物流业的发展历史，其围绕的中心发生过几次变化。最初的物流是围绕制造业而设计的，制造业是中心。比如，福特汽车只要生产得出来就能卖出去。随着产能过剩的到来，渠道开始转变为新的中心，因此，沃尔玛、家乐福、国美、苏宁等企业成为供应链中的最重要环节。物流的中心是渠道，正是凭着对物流供应链的出色掌控，沃尔玛被赞“把供应链管理经营成一门精密的科学”。如今“互联网+”时代，用户开始成为新的中心，整个物流供应链开始围绕用户体验而设计。新的时代要求物流反应速度越来越快，前置时间越来越短，配送间隔越来越短，商品周转次数越来越多，物流配送速度越来越快，用户体验越来越好。

环节多

一个产品在生产之前，需要把原材料送到工厂，工厂需要把产品送到仓库，仓库要把产品送到客户手中，这中间有许多节点，涉及仓储物流配送、货物运输、报关报检，到达指定地点后还要重新装卸入库等。有人做过研究，在这个过程中，仅有5%的时间用于加工和制造，其余95%的时间都用于储存、装卸、等待加工和运输。因此物流的特点之一就是链条长、中间环节多。如果其中某个环节出现问题，必然会降低效率，抬高成本。

规模与网络效应

物流服务作为一项基础设施，具有一定程度的自然垄断属性（规模效应使然），物流一定是规模越大成本越低。

物流行业也是极具网络化特点的产业，随着网络的逐步扩大，其网

络的外部经济将逐步显现，从而带来企业规模、市场占有份额的不断扩大，而这又进一步促使企业运作中的范围经济、规模经济、密度经济的实现，从而极大地提升物流运作效率。

第三利润源来源

长期以来，我国制造企业都把经营重点放在生产和销售环节上，十分重视降低生产成本和提升销售额，想方设法从这两个环节中寻找利润，却对物流中潜在的利润视而不见。有研究表明，降低生产成本10%只能降低总成本1%，而降低物流成本10%则可降低总成本4%。显然，有效的物流运营与管理可以显著降低企业的成本。例如，当一个企业的销售额是1000万元时，物流成本约占销售额的10%，即100万元。这意味着，只要降低物流成本的10%，就可以增加10万元的利润。如果该企业的销售利润率为2%，则创造10万元的利润需要增加500万元的销售额。也就是说，降低10%的物流成本所起的作用，相当于增加50%的销售额。物流成本下降后会引起销售额成倍的增长，这个也称为物流成本削减的乘法效应。

为什么呢？由经济学的基本原理可以知道，企业产品市场价格是由市场供求关系决定的，商品价格背后体现的还是产品的价值量，即产品中所凝聚的人类抽象劳动数量。产品价值并不取决于个别企业的劳动时间，而是由行业平均必要劳动时间决定。当某个企业的物流活动效率高于所属行业的平均物流活动效率，物流费用低于所属行业平均物流费用水平的时候，该企业就有可能因此获得超额利润，被称“第三利润源”。

痛点一：成本高

国际上普遍以全社会物流总费用占GDP的比例来评价整个经济体的物流效率。社会物流总费用占GDP的比例越低，代表该经济体物流效率越高，物流产业越发达。国家发改委和中国物流与采购联合会联合发布的数据显示，2016年，社会物流总费用与GDP的比率为14.9%，比2015年下降了1.1个百分点。社会物流总费用与GDP的比率稳步下降，物流效率整体上呈现出提高的态势。但是这个数字也远远高于发达国家，欧洲为6%~7%，日本为5%~6%。在微观物流成本方面，日本是以企业的

物流成本/企业销售收入作为参考数据，如2007年全行业的销售物流成本率为4.84%。其中，制造业为4.79%，非制造业为5.0%，批发业为4.96%，零售业为5.28%。

我国物流成本如果单从某个企业的角度来看，也许并不高，但站在供应链的角度，由于环节冗杂、信息不对称以及“最后一公里”配送等因素，加上沟通成本、时间成本和管理成本等，可能物流总成本和供应链总成本就“高不可攀”了。

根据2016年9月山东高速发布的货车ETC数据显示，17.8万辆车里面，属于物流企业的有接近一半，分别属于8000家企业，另外还有8.2万辆车属于个体。也就是说，17.8万辆车分属于9万个不同的主体，平均一个运输主体旗下不到2辆车，物流行业小、散、弱问题依旧突出。

经过近十年的快速发展，我国营业性通用仓库已基本满足物流需求，但在结构与地区分布上还存在一些供求矛盾。仓库供不应求与仓库供过于求同时存在，仓库高空置率与高租金同时存在，仓库快速建设与仓储效益下降、企业倒闭、企业转行同时存在。

在传统商贸中属于支援设备的仓库，在电商中成了重要角色，成为货品供应者与顾客的主要联系界面。但是，国内仓储概念薄弱，长期以来都是以低端仓库占主导地位，缺乏现代化的高标准仓库，面对电商企业要求的内部结构、办公环境、单位平效、物流周转、订单处理、配套快递服务等条件，传统的仓储企业根本无法满足，更谈不上仓配一体化。总体来讲，我国仓储业信息化发展很不平衡，大多数仓储企业信息化水平仍然较低，其中许多仓储企业至今还没有运用仓储管理系统（WMS），一些基于互联网的仓储平台基本上处于探索阶段，还没有成熟的商业模式，电商仓储的水平与规模远远不能适应网络零售快速发展的物流需求。

从成本上看，仓储和配送成本占物流成本的70%以上，其中配送成本大于仓储成本。配送环节中最重要的就是“最后一公里”。顾名思义，可以直观地理解为商品从仓储中心派送到消费者手中的最后一环，也可以引申为商品交付活动中最后且最关键的部分。延误、丢失、损毁等问题一直是制约行业提高消费者体验的痛点。除受限于快递员与消费者时间的错位等行业客观条件外，还涉及市场体系、政策法规及人工成本等多方面的因素。“最后一公里”在整个物流环节中的距离虽然最短，却消耗了总成本的30%左右。

以上所列举的成本是可以看到的，还有很多影响物流成本的因素不易衡量，解决起来非一日之功。就比如人工分拣的低效率和失误、取件不及时、送件不及时、退换货的逆向物流、物流节点衔接不畅，库存周转问题、供求计划和预测不准确，城市交通拥堵、货运车辆进城难、装卸停靠难、标准不统一，各地物流园的空仓现象、乱收费、乱罚款。……以人工分拣为例。在传统的快递业中，每个分拨中心都有一群非常有经验的人进行分拣，分拣就是基于快递的目的地，根据相应的代码从分拨中心进行划分，极易出错，出错的结果就是大家经常看到的物品在全国漫游数天的状况。这些全部都是成本！

除了以上，物流还需要占用大量的土地、油气、人力等诸多生产要素。物流成本居高不下，是对社会资源的极大浪费。高物流成本削弱了我国企业的市场竞争力，也严重侵蚀了传统企业的利润。发达国家的物流成本比我们低10%左右，而中国大多数品牌行业的利润根本达不到16%。在整个国家企业利润如此微薄的情况下，这多出来的10个百分点就等同于损耗，等同于浪费。反过来说，能让这个比例下降一点，就是物流企业的巨大机会。有人测算，占比每下降一个百分点，可带动经济效益3000亿元。

痛点二：体验差

当时决定自建物流的原因一个是物流成本太高，另一个就是用户体验不好，当时的外包物流很难保证服务质量，也就很难保证用户体验。而且使用第三方公司来进行物流外包，并不比自建物流便宜，服务品质也无法保证。快递公司多以加盟店的方式扩张地盘，导致了服务质量极其不稳定，充斥着各种暴力卸货的手段，甚至丢货的事故，很多是监守自盗，但因为缺乏监管而没法追溯。

当年京东客户投诉超过一半是到货慢，或者货摔坏了，都跟物流相关。当年物流行业野蛮卸货、装货的现象很严重，直接把货往车上、地上扔，京东卖的是3C产品，特别是硬盘经不起震动，外观看着是好的，实际内里已经坏了。

根据国家邮政局的统计，2015年，快递准时率仅为73.85%，2010—2015年快递服务整体满意度为74，仍存在较大的提升空间。

一是成本高，二是体验差，这就是我们看到的机会。除了中国邮政外，在我们之前，是不存在覆盖全国的物流体系的，在中国尚属市场空白，这就是京东选择自建物流的原因，就是这么简单。

京东是如何把痛点变优势的

目前，京东是全球唯一拥有中小件、大件、冷链、B2B、跨境和众包（达达）六大物流网络的企业。截至2017年6月30日，京东物流全国仓库数量达335个，仓储设施占地面积约710万平方米，拥有近7000个配送站和自提点，已经实现中小件和大件商品全国行政区县100%覆盖无死角，92%的订单已经实现当日或次日送达，甚至52%的订单可以做到6小时内送达。

随着京东各地的物流项目不断投入，京东在库管理的SKU数量已经超过300万，全球除了京东之外只有亚马逊能够做到。在未来50年的时间里，相信在库管理数将会超过1000万SKU。

亚马逊物流的做法是自建仓储中心，配送交给联邦快递等成熟的快递公司，而京东选择的是仓配一体。

京东的物流并不是市场上“三通一达”那样的快递公司，真正有价值的，是把未来的每个物品都有组织、有管理、有序地流动起来。我们的物流是为供应链服务的。市场所有的快递公司，设计初衷是希望物品不断搬运，搬运次数多了，它才有利润空间。京东物流设计之初，最大的初衷就是减少商品搬运次数，我们要把每件商品在整个中国的搬运次数由7次以上降到2次，这才有巨大的社会价值。这不是一个普通的快递公司能够做到的，必须把它放在一个完整的供应链上去思考，整个京东物流是供应链服务很重要的部分。我们希望京东物流网络是一个有机整体，前端保证用户体验，后端降成本提效率。

2007年对京东来讲是不寻常的一年，我们做了两个重大决策，一是前面说的向全品类扩张，二是决定自建仓配一体的物流体系。物流对电商的重要性再怎么强调都不过分，如果没有我们自建的物流体系，2012年我们是不可能和国美、苏宁竞争的，因为大家电需要建单独的库房，涉及售后、安装等等，非常复杂。

整合见效益

电商毛利率提升空间有限，注定是个微利行业，物流成本的降低对京东非常关键。京东物流配送体系通过减少商品的搬运次数，提高效率，创造价值。我们正朝着“全球最高的运营效率和最低的运营成本”的目标，为京东“多快好省”提供支撑。

自建物流，成本更低

物流的特点之一是规模效应，只有达到一定规模，成本才能降低。按照京东的统计，单一城市每天超过2000单，运营成本跟外包给第三方就差不多了。像北京、上海这样的核心城市，每天有几万件包裹，平均下来，每单费用远远低于第三方外包。

京东的配送效率比快递公司高很多，如果我们自己不做快递，而是外包给其他快递公司，京东的物流成本将提高30%。所以京东自建物流并不是提高了成本，反而节省了大量的成本。

甩挂运输降低干线物流运输成本

甩挂运输就是带有动力的机动车将随车拖带的承载装置，包括半挂车、全挂车甚至货车底盘上的货箱甩留在目的地后，再拖带其他装满货物的装置返回原地，或者驶向新的地点。这种由一辆带有动力的主车连续拖带两个以上承载装置的运输方式被称为甩挂运输。甩挂运输能减少配送车返程的空载率，并最大限度地节约等候装卸的时间。

甩挂运输早已成为欧美和日本等发达国家和地区的主流运输方式，但是在我国，相关滞后的政策（养路费、交强险等）制约了甩挂运输的快速发展。

甩挂运输作为一项既经济又环保的运输模式，已经在京东的物流体系试点运营了，可降低物流运输成本达36%。京东采用车头与集装箱分离的甩挂运输方式，即一辆带有动力的主车，连续拖带两个以上的承载装置，以此实现车辆返程不空载，大幅度提高了车辆的使用效率，同时也实现了节能减排、低碳环保的目的。

减少搬运次数

京东的物流干线运输的设计核心是减少物品搬运次数。“三通一达”也好，顺丰也好，其追求的是如何让货物快速流动，就是怎么把一件货从北京发到上海去，又快又便宜。“三通一达”物流设计的时候就是这样，它的模式是每个点都在收货，每个点都在送货，所以导致网络非常复杂。而京东的物流模式非常简单，就是从仓库送到消费者家里，我们点和点之间，上海的配送站和北京的配送站之间，没有一毛钱的关系，上海这个配送站永远不会收一件货送到北京的配送站。而“三通一达”和顺丰很多站之间都是相关联的。京东希望自己的物流是，只有两次搬运，从厂家到库房，从库房到消费者。以联想电脑为例，第一次搬运是从联想工厂发到我们全国250多个仓库里面去，我们根据销售预算的大数据分析，提前将商品布置到离消费者最近的地方，最远的不超过300公里，最近的可能离消费者只有十几公里。等你下订单之后，就是第二次搬运，从仓库搬到消费者手里去，就搬两次。而且搬运的距离路径最短，就是从工厂到离你最近的库房，从离你最近的库房到你家里。正是因为我们搬运次数少，所以成本很低，运营效率很高。

传统商业的运输不仅搬运次数多，而且搬运的距离也没有规划。比如一批商品从工厂搬到了联想在上海的仓库，联想又发到了济南，济南的供货商又发到了南京，最后南京的货可能卖到安徽合肥附近的一个消费者手里。大家看看，这样的搬运距离是京东搬运距离的10倍以上。把搬运次数降低为两次，把搬运距离缩短90%，这就是京东物流成功的核心要素。

根据我们的调研，在我国，一件商品从工厂出来到消费者手里，平均要搬运7.2次，而京东只搬运2次，这就是京东和它们的差异。实际上，每一次搬运都是有成本、有损耗和浪费时间的，而搬运者其实赚不了多少钱。因为他做的事情很简单，没有多少价值。有的时候一件商品在每一个库房可能都要放上好几天，加上中间搬运六七次的运输时间，等消费者拿到手的时候，可能距这个商品生产出来已经两个月了。搬运的次数多，物品损伤的概率就高，这些都要计算到成本当中去。如此一来，经销商、零售商和厂商的利润都十分微薄，消费者买到手的价格却很昂贵。

现在很多消费者在京东买笔记本电脑、买手机，都能发现生产日期就是当月的，因为我们3C产品的库存周期就只有10~15天，也就是说，

一批货在10至15天之内就基本售罄。

京东的B2C自营模式，强调的是大规模、大批量地从供应商处采购，然后运到京东库房，最后从京东库房送到消费者手中。这减少了物品的搬运次数，把中间环节全部去掉，有效地降低了物流成本。不仅如此，我们还希望通过5~7年的时间，让所有的标准化产品实现一次搬运，比如直接从华为的手机工厂里将手机送到消费者家中去，连京东的库房都不进。如果能实现商品的一次搬运，那么它的物流成本一定是最低的，效率一定是最高的。

所以在京东，有些商品允许全国发货，有些商品是不允许的。比如书、手机，这些我们就是全国发货的，一个库房有货全国都可以发货。但像大家电，冰箱、洗衣机等，我们基本上不允许从广州运到北京，再由北京运给顾客。因为这样做的话，物流配送成本可能就已经超过利润了，永远没办法赚钱。

所以伴随订单量的不断增大，我们希望未来物流覆盖半径缩小到100公里，进一步缩小搬运距离。规模大了，我们的仓库密度就会加大，搬运距离会越短，物流成本就会越低，愈能给消费者提供更低的价格，同时让供货商赚到更多的钱，形成一个正向循环。

仓储自动化/智能化降低成本

目前，京东已有9座“亚洲一号”投入使用。京东的“亚洲一号”可以说是业内的标杆。以上海“亚洲一号”为例，90%以上操作已实现自动化；智能分拣中心与矩阵式分拣方式相比，人员投入比例减少了近70%，仓储单位面积坪效提升了5倍，货损率接近于0；机器人拣货效率相比于人工提高3~5倍。该仓库员工仅500人，在2014年“双11”当天发货10万件。同样体量的分拣和出库，另一家服装物流公司雇用了3000多人花了7天才完成。而2015年“双11”当天，投产不到半年的广州“亚洲一号”完成了单仓50万单的工作量，创下了纪录。

提高库存周转率

库存是物流成本很重要的一部分。成本包含两部分：一是直接搬运的成本；二是货物存储的时间成本，产品在库房里停留时间的成本比搬运成本还要高。对于电商和传统零售商来说，衡量供应链效率最核心的

因素就是库存周转率，也就是说每采购一批货平均需要花多少天把它卖掉。

据测算，京东自营在售商品有300多万个SKU，库存周转天数不到35天，应付账期仅为50天左右，而通常传统零售企业平均在售商品SKU为3万个左右，库存周转天数为60~70天，应付账期近120天。

库存周转天数长意味着什么呢？意味着物流成本的上升，还有降价的损失。以电子产品为例，电子产品的生产周期越来越短，30天和70天，商品价值就差很多。还有就是资金流动缓慢。库存70天意味着一年大概周转五六次，但是京东只有30天，那么一年就可以转12次，如果单次的利润是一样的话，那么我们合作伙伴的利润就是前者的两倍。所以库存周转率带来的是质的区别。现金一年周转次数可以达到十几次，整个行业效率就起来了。

通过仓配一体的物流管理，京东的物流成本占整个成本的比例只有5%~7%。这个数字说明了什么？说明京东实际上已经实现了把中国品牌商的物流成本占比从16%降到5%~7%的目标，帮助品牌商节省了10个点的费用。如果只看电商成本的话，京东的费用率只占销售额的7%~10%。以家电为例，家电厂商可以多赚5个点，售价比传统零售商便宜3个点，自己还能多赚2个点。其实京东电商一直是赚钱的，别看这么低的价格，仍然有非常好的利润，而且还让合作伙伴赚钱了，让消费者省钱了。

也就是说，消费者、合作伙伴和京东实现了三赢，降低了社会交易成本，提高了社会交易效率。

体验显“温度”

企业提供给客户的，首先是功能，其次是满足消费者的需求，再进一步说是给消费者创造价值。但我们发现，最后能胜出的决定性要素，其实是消费体验。每个人使用的产品或得到的服务是相同的，但是每个人的体验却不同，体验始终是人们首先接触并且最关心的。

电子商务经历了十几年的发展，商品和前端的竞争已经差别不大，

差别就在后端的配送和售后服务。

对于电商来说，只有两个与客户发生现实接触的环节，一是物流，二是客服。从接触的频次来说，物流更为重要。物流是电商与消费者唯一面对面的沟通渠道，也是虚拟和现实的桥梁，还是商品最终履约交付的接触点。电商物流对用户体验的影响要占到70%左右，可以说物流是电商的生命线。

京东物流，唯快不破

2016年11月11日凌晨0点12分49秒，上海市嘉定区的一位用户收到了刚刚从京东上购买的飞利浦4K电视，这是2016年京东“双11”当天配送的第一个订单。从下单到收货，用时仅为12分31秒。2016年“双11”当天，京东在1小时内便已完成了全国35个大中城市大件物流的首单配送。

京东为什么这么强调快？因为用户体验这东西很虚。如何由虚化实呢？那就是快，因为物流的快慢能够从心理方面影响买家对于商品的感受。对于买家而言，如果你能让他下单后当日甚至几个小时内就能拿到货，显然很爽。

其实这背后还蕴含着消费者的变化。90后消费者已经不满足于用手机下订单，他们还希望能更快拿到商品，即时满足已经成为这一代用户的特点，即“要么实时发生，要么不存在”。网飞公司（Netflix）推出的电视剧《纸牌屋》不是按照美剧的习惯一周播放一集，而是13集一次性播放。社交应用软件Snapchat推出“阅后即焚”功能。许多人去看电影首映式，花大价钱看那些以后可以免费下载的电影，都是为了满足即时需求。凯文·凯利在《必然》一书中认为：“我们正在进入计算的第三个阶段……这个阶段我们转换到了实时模式。给别人发信息，我们希望立刻收到答复。手机支付，我们希望能立刻结算。对于新闻，我们不再需要得知上个小时的事情，而是需要了解当下每一秒的一切。”2005年，宝洁公司就把消费者的购买时机单独拿出来进行研究，结论是消费者看到货架上的产品时，有3~7秒的时间是有购买冲动的。谷歌亚太区总裁Karim Temsamani表示，用户每天使用智能手机时，包含了一些真正重要的瞬间，比如他们“我想了解”“我要去”“我想要做”“我想买”，这称为“即时需求”。90%的智能手机用户表示，他们开始在网上按照需求查找信息时并不十分确定要购买哪个品牌的产品。三分之一的智能手机用

户表示，他们决定购买某品牌的产品并不是依照最初所设定的，而是品牌在那一时刻呈现的信息刚好满足了他们的需要——即时性凌驾于品牌忠诚度之上。

京东的当日达服务推出后，非常受欢迎。为什么？我们平时买东西，假如去沃尔玛，我们当时拿到东西就可以走了，这其实就是当日达。如果网购做不到这一点，那么在用户体验方面其实就是一个缺陷。正是认识到消费者这个需求，京东利用大数据信息进行深度挖掘，为商品和用户画像，精准预测用户的购买倾向。也就是说，在用户消费之前，京东早就将商品放到了附近的移动仓和配送店里，京东希望做到网购与线下购物直接取走货的体验没有什么太大分别，这个就是京东的努力方向。

京东物流 不止于快

过去10年，京东物流在“快”上不断推陈出新，实现了当日达（211限时达）、次日达、2小时极速达等高配送时效的服务，带动了整个电商物流行业的提速。如今，京东物流推出“京准达”服务并在短时间内不断升级，在“快”和“准”的两个标准上再度树立了行业标杆。目前，京东商城自营的全品类商品（除全球购外）均支持“京准达”，用户不管是购买柴米油盐，还是电视、冰箱、洗衣机，甚至是水果、蔬菜、冰激凌，都可以预约精准送货。其中，生鲜品类2小时“京准达”已成标准服务。

2017年5月，“京准达”经过一轮升级，预约收货时间由最初的2小时缩短至1小时，并在郑州、武汉、长沙三个城市试点30分钟的大突破，成为世界上首批网购预约送达时间精准到30分钟内的城市。2017年8月，“京准达”服务全面升级，不仅将预约送达时间由2小时缩短至30分钟，覆盖范围也实现大规模拓展。目前，“京准达”服务已覆盖246个城市，成为继“211限时达”后城市电商消费的标配。其中1小时精准配送服务覆盖超过30个城市，30分钟精准送达的城市拓展至7个，北京、济南、青岛、太原成为新一批实现送达时间精准到30分钟内的城市。

“京准达”服务树立了全球网购时效新标杆。“京准达”服务升级的背后，不仅有京东物流自建的一整套先进的仓配一体化供应链在支撑，还有智慧物流的强大助力。再加上京东对配送单元（每个配送员的配送区域）的不断细分，以及大数据对用户历次收货时间的智能分析，不断优化配送员的最佳配送路径，不仅可以实现配送时效的提升，也使得“精

准”这一诉求得以实现。

“京尊达”是京东物流2017年6月针对购买高端商品的用户推出的一项专属定制化配送服务。京东通过苛刻的甄选过程，选拔出一批年轻体健、驾驶经验丰富、普通话流利的高颜值帅哥，并且经过严格的商务礼仪培训，组成了“京尊达”配送团队，开始为用户带来“专人、专车、专线”的顶级配送服务。

2017年iPhone新品首发当天，北京、上海、广州、成都和深圳五个城市，以下单时间排序，每个城市前100名用户都享受到了“京尊达”配送上门的高端服务。此外，为了让用户能够更便捷购买iPhone新品手机，京东物流又一次设置移动仓，通过对用户购买行为的大数据分析，将iPhone新品直接前置到用户附近的站点，通过系统简化中间周转环节，用户订单下达后，立刻就能从移动仓发货，让用户能够在最短的时间内收到商品。从用户下单到成功妥投，最快只需4分半钟，七大城市移动仓订单1小时内全部送达。

好兄弟/好服务

我在上文已经提到，与用户接触频次最多的是物流，我们的配送员兄弟每天都会接触用户，我们的好服务就靠配送员来完成。

为了保证配送员的服务质量，京东靠有竞争力的收入和较大的成长空间，以及一套严格的管理制度，来吸引配送员，提升配送员素质。

在收入方面，京东为配送员提供了高于市场平均水平的工资。不仅为他们提供五险一金，还提供其他各种福利。2016年，京东总共为包括基层快递员在内的员工缴纳的五险一金超过了27亿元人民币。在北京工作三年以上的京东快递员，每月拿到手的钱平均能到7000元左右，加上五险一金和其他福利的投入，公司为每个员工的支出约13000元。除了五险一金之外，京东还为所有配送员额外购买了商业保险，帮助员工在遇到意外伤害时能够得到及时的救助。京东的配送员还享有通信、防寒防暑、特殊环境、交通工具等30多种福利待遇及补贴，每年公司投入数千万元安排员工进行体检，京东女性员工享受比国家规定多一个月的产假，男性员工享受比国家规定多7天的陪护假。由于京东70%以上的员工来自农村，与子女家人少有团聚，京东从2014年开始推出了“我在京东过大年”的特殊福利政策，用于支持春节期间坚守岗位的一线员工将子女接到身边过年。四年来，京东为此已经投入了2亿多元，共帮助超

过20000个员工家庭在春节实现了团聚。2016年，京东投入3000万元设立了专项救助基金，及时帮助遇到重大灾难或疾病的员工及家庭渡过难关。

除了有竞争力的收入，京东还为配送员准备了清晰的上升空间。因为业务的需要，每年配送队伍和配送站几乎都在翻倍增长，所以只要在公司工作过一两年的优秀员工，就有可能成为站长。一旦成为站长，不仅工资高了，优秀的站长还能拿到公司的股票。

好的待遇自然要求好的素质。在站长任职条件上，京东首先要求员工必须在京东工作过一年以上，且必须是优秀的配送员。因为只有在基层工作过，他才能系统地了解整个配送流程，了解基层配送员的工作环境；只有优秀的配送员才能知道一个优秀配送员的标准在哪里，然后才能用这个标准要求和考核他管辖之下的配送员，最终提升整个配送站的服务质量。任职之前，京东会为那些准备升为站长的人提供站长助理的岗位，让他们先干半年站长助理，在这个过程中，跟站长学习如何管理。正式任职站长之后，会有三个月的考核期，如果无法通过就会被撤换。此外，京东的配送站和酒店一样设有星级标准，分为三星、四星、五星三个档次。星越多，代表站长管理得越好。如果一年之内，某个站长两次拿到的都是三星，那么这个站长就要被开除，因为内部没有降级的说法，不行就要走人，不存在站长做不好再回头做配送员的情况。

如果工作满三年，且能力不错，公司允许他回老家建立配送站，然后反过来承包公司的业务，跟公司合作，变成公司的一个合作伙伴。这样每年大概会有近20万元的净利润，在三四线小城市颇为可观，也方便照顾父母，照顾家庭。

通过层层选拔、培训和淘汰，京东配送站站长的整体素质和管理能力得到了有效保障。

在管理制度上，通过产品评价、购买咨询、网友讨论、投诉系统、供单系统、论坛，甚至直接投诉等12个环节，京东可以很快发掘出用户对配送方面的意见。同时，每个配送员每周都要填写配送报表，具体到统计出他的配送表现，如果收到过两次用户投诉，京东就会毫不犹豫地开除他。

只有让员工活得有尊严，让他发自内心地感到幸福，才能把他内心的幸福、真诚带给用户。经过长期的积累，京东的快递员在客户中树立

了良好的形象。看到京东的配送员，许多客户会把门打开，让配送员到家里去签收，这样的信任并不是每个物流公司的快递员都能得到的。

2016年，京东专门设立了“4·28京东配送员日”，旨在向所有奋战在一线的仓储、配送、客服、售后等员工表示致敬，并呼吁全社会给予这些基层劳动者更多的尊重、关注和关爱。在2017年的“4·28配送员日”，京东对2000名优秀配送一线员工予以了表彰，号召全体京东员工学习他们的服务意识。

2017年京东配送员宋学文获得全国五一劳动奖章，这也是全国电商企业配送员第一次获得此项殊荣。宋学文是京东公司北京海淀鼎好配送站的一名普通配送员，6年多时间来，宋学文配送时长已经达到1900多天，配送总单量达到216000多件，总里程达到324000多公里，这足以绕地球8圈之多，并保持服务零差评。

京东的努力取得了显著的成果，据国家邮政局2016年10月邮政业消费者申诉情况通告显示，每百万件包裹中京东物流延误的仅有0.09件、丢失损毁仅的为0.02件，受到客户申诉的仅0.21件，这三项指标均不到行业平均水平的1/10，获评行业最佳用户体验。

物流智慧化

技术！技术！技术！

京东物流如何做到成本低、体验好，背后依靠的就是技术！未来京东要靠技术驱动来发展，用技术创造价值。

时代正在发生快速、剧烈的变化，未来十年科技的进步速度将超过过去100年，科技对我们每一个人、每家公司、每个企业，甚至是学校、非政府组织，都会带来巨大的改变。以人工智能为例。可以这么说，在所有人类已知的领域里面，只要假以时日，只要给人工智能足够的数据，只要给它足够的培训，随着CPU（中央处理器）、GPU（图形处理器）技术的发展，人工智能在百分之八九十的领域都可以替代人类的智力工作，机器人将替代我们的体力劳动。随着人工智能和机器人的联合发展，很快你就会发现机器人真的可以像人一样思考、行走，像人一样做非常复杂的工作，甚至可以做它从来没做过的工作，这一点跟过去有本质的区别。我坚信，未来的机器人将会替代我们今天百分之七八十以上的蓝领工作。

我们决定在新的12年中转型为一家技术公司，就像2007年我们决定自建物流一样坚决。

沃尔玛为什么成为渠道时代的王者？

1969年，沃尔玛成为最早采用计算机跟踪库存的零售企业之一；

1980年，沃尔玛最早使用条形码技术提高物流和经营效率；

1983年，沃尔玛史无前例地发射了自己的通信卫星，随后建成了卫星系统；

1985年，沃尔玛最早利用EDI与供货商进行更好的协调；

1988年，沃尔玛是最早使用无线扫描枪的零售企业之一；

1989年，沃尔玛最早与宝洁公司等供应商实现供应链协同管理。

从以上可以看出，在每一个历史阶段，沃尔玛总是扮演了先进生产技术领先应用的典范。

我们再看看亚马逊。亚马逊在业内率先使用大数据、人工智能和云技术等进行仓储物流的管理。正是通过不断的技术创新，亚马逊才能降低物流成本，提升效率。亚马逊仓储中心在每一位顾客上花费的配送成本平均是3~4美元，而沃尔玛物流中心是7~9美元。亚马逊当初之所以能扭亏为盈，其关键因素也是物流成本的降低。2002年，亚马逊物流费用占营收的比重首次下降至10%以下，同年第四季度开始实现盈利。2013年，在亚马逊745亿美元营收中，物流贡献了44亿美元。

京东物流系统背后同样有着非常复杂的技术支撑。京东物流的数字化运营横向分布于仓、配、客和售后的业务全流程，纵向贯穿于决策、预测、评估、可视化管理的全过程。以我们的青龙预分拣系统为例，其中就采用了深度神经网络、机器学习、搜索引擎技术、地图区域划分、信息抽取与知识挖掘等技术，并利用大数据对地址库、关键字库、特殊配置库、GIS地图库等数据进行分析，使订单能够自动分拣，且保证7×24小时的服务，能够满足各类型订单的接入，提供稳定准确的预分拣接口。

京东在国内外拥有3000多项物流专利，自2010年至今，在仓储物流领域的专利申请以每年100%~150%的速度增长。京东物流核心的发明专利体现在提升仓储系统的运营效率和对社会环境的保护等方面，其中，最具代表性的要数竖亥的应用。竖亥主要由重力传感器、称重台、显示屏构成，主要应用在仓储中心的入库环节，识别商品规格速度可精确到秒，可提升5倍人效，大大提高了商品发货的时效，节省了大量的人工与时间成本。

自动化与机器人技术

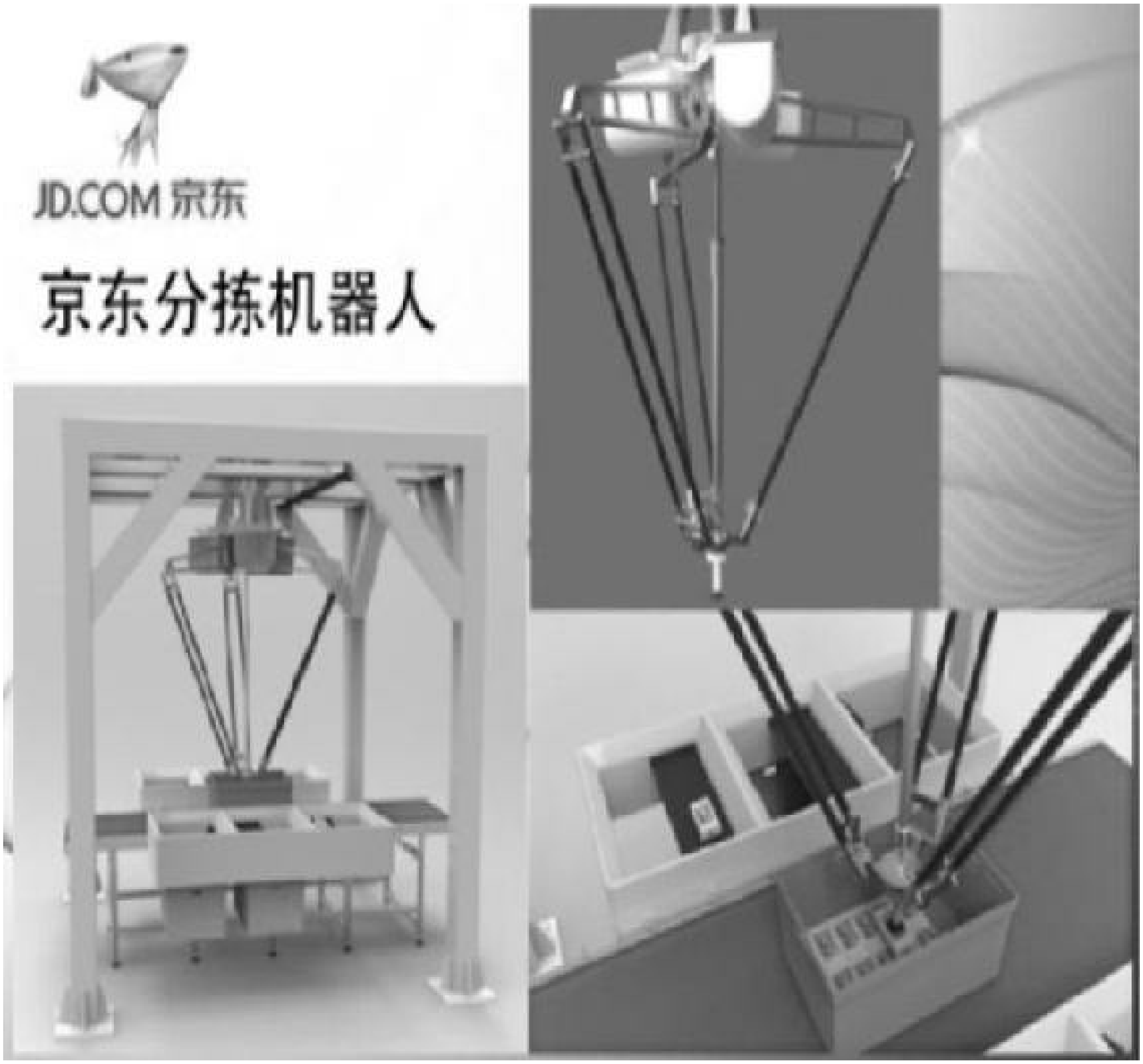
京东自动化设备和系统广泛应用在仓储、运输、配送等各个环节，京东在局部自动化、整体自动化方面已有较大建树，包括亚洲一号、机器人仓库等。亚洲一号出货分拣区的自动化输送系统代表了目前全球最高水平的分拣系统，分拣处理能力达16000件/小时，分拣准确率高达

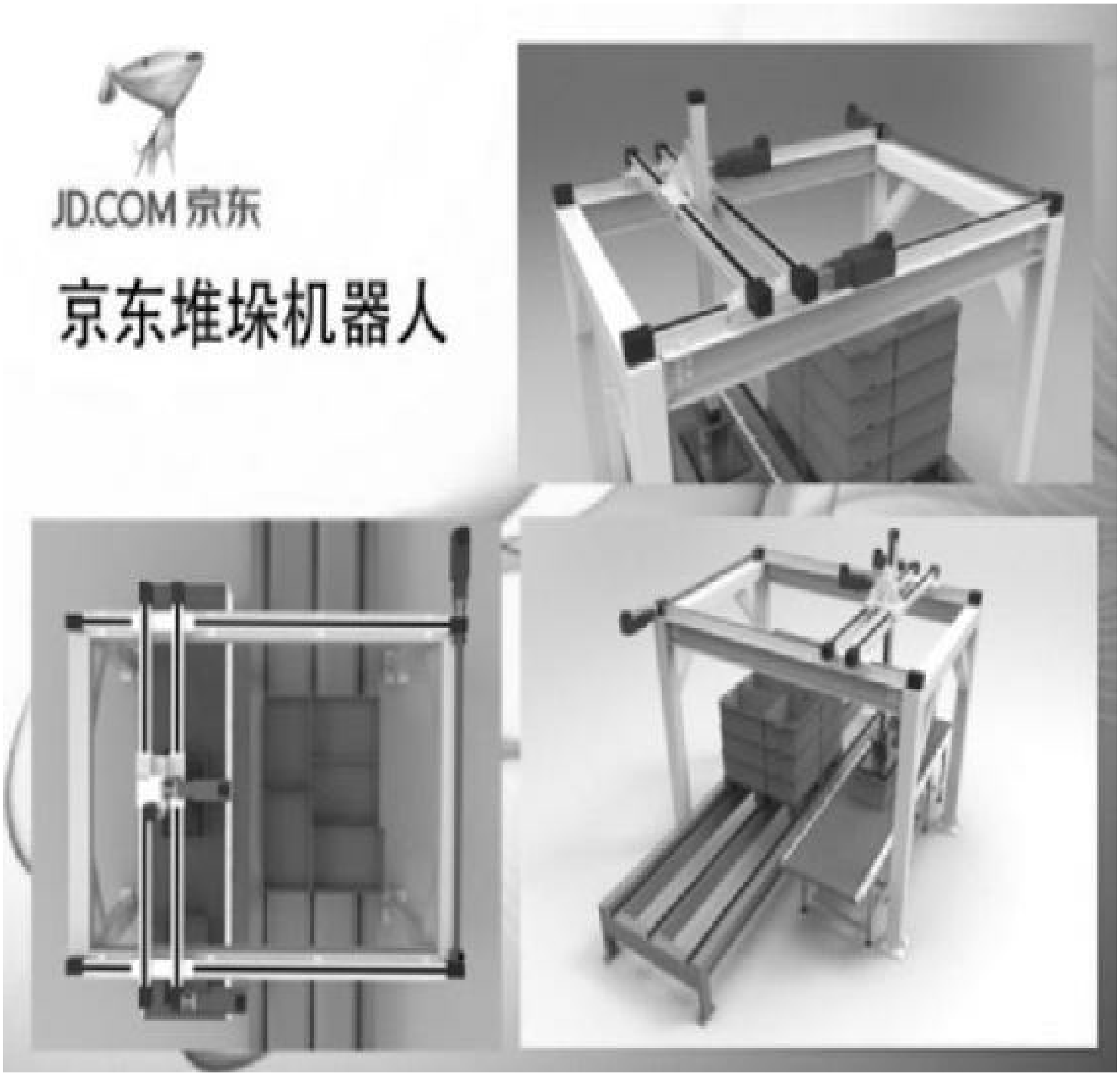
99.99%。

京东仓库中大量运用了机器人作业，包括拥有3D视觉系统、动态分拣、自动更换端拾器等功能的Delta型分拣机器人，可以惯性导航、自动避障的智能搬运机器人AGV，高重复定位精度、载荷最高达165公斤、臂展接近3米的六轴机器人6-AXIS等。






JD.COM 京东
京东分拣机器人


JD.COM 京东
京东堆垛机器人

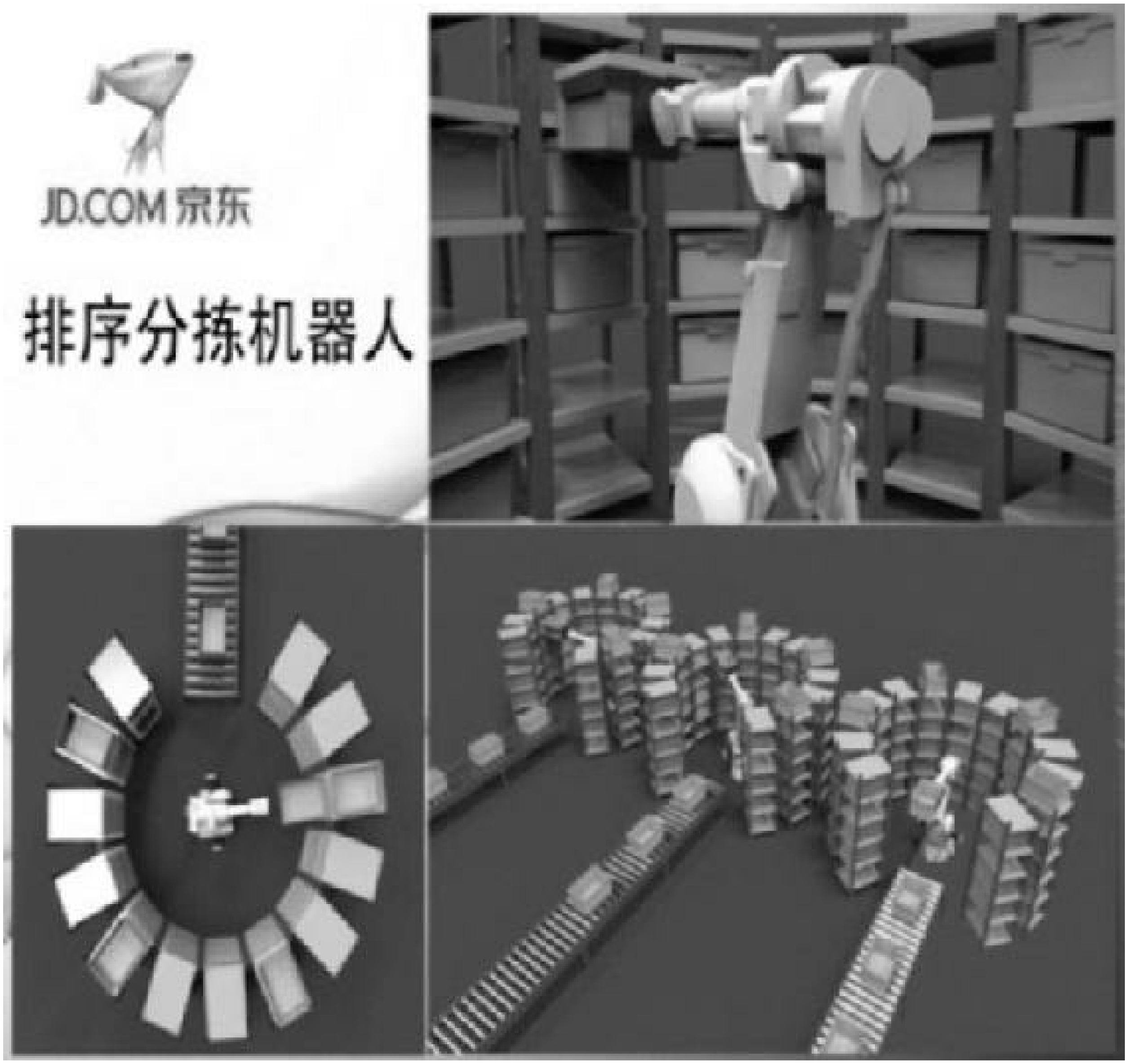


图5–1 京东仓库的各种机器人

京东固安服饰仓通过AGV（自动导引小车）智能机器人实现了货架搬运及货物分拣业务。通过AGV移动货架到分拣台后实施分拣，是一种无人仓发展进化过程中的阶段性成果应用。在2016年“双11”，固安的机器人仓库里面只需要10个人，24小时运行，每天出库近万单。

东莞麻涌仓库通过智能机器人进行货物的分拣，这种全新的分拣模式就像土拨鼠，自动吸尘器大小的迷你版AGV，通过订单系统的指令，计算出订单商品位置，获取商品后，行动到用于分拣装箱的“地洞”边上，轻轻扬起小翻斗，将商品滑动到地板下层的分拣箱中。当大量迷你版AGV同时行动时，效率获得惊人的提升，充分缓解了“双11”大促期间

海量订单带来的货物分拣、搬运压力。

大数据应用

京东物流大数据的应用主要体现在仓储布局、拣货路径优化、智能排产、路网规划、动态路由规划、智能建站等环节。

仓储布局

基于亿级订单的商品关联度挖掘，京东物流建立了数据立方体，深入应用遗传算法，研发出一套科学的库房布局。京东现在面对的SKU越来越多。仓库面积每年以百分之百的速度在增长，未来哪个商品应该放在哪个仓库、哪个位置，有很大的讲究。举个简单的例子，如果一个商品和另外一个商品发生了关联性的销售（这个可能性非常大），如果你分别放在两个仓库的话，等于生产要分成两个仓库来进行，单个订单的生产成本就乘以2了。所以京东通过大数据的挖掘，对未来商品销量进行预测，明确它应该放在哪里，应该放在哪个仓库，应该放在哪个位置，从而让人员走得更短。

拣货路径优化

每年双11都是京东仓库的“极限峰值”。京东拣货员在仓库中要平均行走50公里，等于跑了一个马拉松。我们研发了一套系统算法，对其过去走的路径进行大数据分析判断，再根据现在要分拣的货物位置分布进行路径优化，让仓库配送员平均每天少走15公里。

智能排产

智能排产指通过业务预测，知道每天订单应该有多少，每天的产能是多少，通过智能调度来安排每一个生产岗位应该配备多少人员。京东生产配送人员达10万人之多，每个仓库面临着上千人的管理，每个岗位也面临着上百人的管理，一天应该安排多少人，应该分成几班，第一班应该多少人，过去京东完全是靠一线管理人员，如岗位主管或经理来判断的，准确性和效率肯定会受影响。现在京东通过对过去所有数据的分析、学习，形成智能调度，从订单进入仓库，到货送达客户手里，全程都由系统来管理，提升了效率，降低了人为失误。

智能建站

在选择新建配送站的地址时，京东“智能建站”系统可以进行大数据决策。其中包含综合评价、成本最优、站点数量最少等模型，可以帮助决策者选择最佳建站位置。建站的标准不再是这个房子好租，而是离客户更近，以便用更好的能效、时效服务客户。

路网规划

在配送员取件后，系统会根据取件时间进行路网规划，制定出最优的路由路径，并按照最优路径进行实效考核。一旦一个环节发生延误，路由会自动调整，在下一个环节寻找到最近的班次，重新规划最优路径。后续环节按照最新调整的路径进行实效考核。2016年“双11”，京东通过大数据的分析预测，在原有线路基础上临时开通了40余条干线来加快货物流转，以保证全国近百个城市的运输效率。

RFID技术

物流领域是物联网相关技术最具有现实意义的应用领域之一，京东借助移动互联技术、RFID（射频识别）等无线数据通信技术，实现了商品的识别与全程跟踪。2016年8月，京东在北京3C仓库实现了在打包环节的RFID应用，大大提高了效率。单这一项该仓库就能节省5个人，京东全国约有180个仓适合这种方式，预计可以节省900人，按照人均年工资7万元计算，一年可以节省6300万元。2017年1月，京东与斑马技术、神州数码三方联合的“物联网+电商物流联合实验室”在京正式启动，重点提升现有拣选和复核打包的生产效率，开展托盘和笼车资产可视化智能管理，寻找视觉和数据分析在物流中的应用。

【案例】京东智能分拣中心

分拣中心在物流中具有特别重要的地位。在物流成本中，拣选和配送两大项目几乎占整个物流成本的80%。拣选成本约是其他堆叠、装卸、运输等成本总和的9倍，占物流搬运成本的绝大部分，因此，要降低物流成本以及其中的搬运成本，由拣选作业着手加以改进可以获得事半功倍的效果。从时间来讲，拣选作业时间占整个配送中心作业时间的比例为30%~40%，由此可见，合理的拣选作业方法，对物流运作效率的高低具有决定性的影响。

人工分拣的主要缺点是劳动量大、效率低、差错率高，严重影响物料的传输效率。建立一个先进的、自动化的分拣系统，对仓储来说至关重要，可以大大提高工作效率、显著降低工人的劳动强度。如“亚洲一

号”的出货分拣区采用了代表目前全球最高水平的自动化分拣系统，分拣处理能力达16000件/小时，分拣准确率高达99.99%，并且可以连续运行100个小时以上。而人工每小时只能分拣150件左右，同时分拣人员也不能在这种劳动强度下连续工作8小时。

因此，分拣系统作为物流的重要一环，分拣技术也日益受到重视。

京东智能分拣中心是一套全智能化、机械化操作的平台，它拥有独立的场院管理系统及AGV操作台，其完善的远程实时监控体系有效地实现了整个业务操作流程的可视化。智能分拣机和龙门架的引入实现了智能收货和发货，脱离人工操作，让分拣环节更加自动化和智能化，保证包裹分拣正确率达到99%，促进了包裹的高速运转；自动称重设备有助于快速、精确地对包裹进行称重，并准确计算物流费用；视觉扫描仪可以实现漏扫描包裹影像照片的调取，通过人工补码方式完成系统数据录入，实现扫描率100%；智能分拣柜采用立体分拣结构，结合LED（发光二极管）灯光完成包裹实物分拣和系统数据同步流转；工位管理系统实现了对员工的智能排班和岗位管理；智能看板和远程视频对分拣场地的实时流程进行把控；AGV机器人自动沿规定的导引路径行驶，将包裹自动移载到特定的位置。

智能分拣中心在整个系统的设计、开放过程中，采用国际上先进成熟的网络技术、软硬件产品和物流理念，保证系统在各应用领域保持相当的先进性。系统从设计之初就向其他系统公开接口，软硬件平台和数据库系统均具有相当的开放性。各个模块的设计充分考虑到用户的实际需求，并且很容易根据情况的变化进行调整，具有一定的灵活性和扩展性。为了保证信息系统的正常运行，智能分拣中心采用安全可靠的主机系统和网络产品，具备安全的容错设计，极大地提升了系统运行的可靠性。

智能分拣中心系统相较于过去设备简单、人力密集型的物流分拣体系，具备明显的优势，使整个分拣流程更为简洁顺畅，分拣效率得到大幅度提升。“亚洲一号”智能分拣中心与矩阵式分拣方式相比，人员投入比例减少了近70%，坪效提升了5倍。2016年的“双11”中固安京东智能分拣中心的日订单分拣能力已经达到30万单。

2017年8月1日，京东物流昆山无人分拣中心正式亮相，这也是目前全球首个正式落成并运营成功的全程无人分拣中心。这也标志着京东物流配送中的分拣环节进入了全场无人化、智能化阶段。该分拣中心最大

的特点是从供包到装车，全流程无人操作。其分拣能力已经达到9000件/小时，据测算，同等场地规模和分拣货量的前提下，每个场地可以节省人力180人。同时，一线设备的操作效率和运营质量也得到显著提升，对比传统供包能力，自动供包台的效率最高可达到传统效率的4倍多。昆山无人分拣中心的运行，代表着智慧物流的又一次加速。未来京东将继续加大技术创新的投入，努于成为国内零售基础设施服务商，向全社会提供高效率、低成本、高智能的智慧供应链解决方案。

在未来的12年，京东将构建一个以云计算、人工智能、机器人技术为核心的智能化商业体，京东物流的智能化战略也将更明确更坚定。京东对于智能物流的实践体现在三个层面，即自动化作业、数据化运营、智慧化布局。在三个层面之上，还有管理层面的智能分析决策。智慧化布局主要是打造一个由机器人、人工智能算法和数据感知网络打造的全自动仓储场景，依靠的是搬运机器人、货架穿梭车、分拣机器人、堆垛机器人、六轴机器人、无人叉车等一系列物流机器人的相互协作，并通过加强大数据网络规划和供应链的深度协同等技术，让京东智慧物流有自我学习、自我迭代、自我决策的能力，让京东的成本、效率、用户体验到达一个全新的台阶。

“三无”黑科技

一个自动驾驶集装箱车队行驶在高速公路上，途经城市居民区，一群呆萌可爱的小电瓶车从集装箱中开下来，直接送货上门，消费者只需扫码，收货；集装箱车队继续行进，到达农村地区，一队无人机自动起飞，各自到达客户位置，自动悬停在一米高度，将货物交给偏远地区的消费者后迅速飞回集装箱等待下次指令……这不是好莱坞大片中的科幻镜头，而是京东物流将为消费者带来的应用场景。相信在不久的将来，它们都会出现在我们的现实生活中。

2016年，京东成立X事业部和Y事业部，聚焦智慧物流的前瞻性研发和应用。X事业部迅速展开了无人仓、无人车和无人机的研发和落地。京东智慧化物流已经形成集自动化运作、数据化运营和智慧化供应链为一体的运营体系。

我们眼中的智慧物流是一个完整的体系，无人仓解决进货、存储、

拣货、包装、分拣等环节，无人车主攻城市环境下的最后一公里配送，无人机则锁定乡村配送……单一环节的自动化升级会带来局部效率的提升，而京东拥有完整的物流体系，掌握每一个物流环节，并展开全面的智慧物流升级，通畅的数据流、天然的无缝衔接、完整的全局考量让京东的实践颇具特色和优势。

无人仓

京东无人仓，百分之百都是由智能机器完成，从入库、理货、出库、分拣全部不需要人力的参与，是将物流仓储中人员密集度高的搬运、拣选、包装等工作无人化、机器人化。京东希望通过无人仓将仓储向垂直空间发展，充分利用库房面积。同时，无人仓中的机器人将人从繁重单调的体力劳动中解放出来，让他们可以产生更高的价值。无人仓代表着全新的第三代物流系统技术，将是京东物流应用质的飞越，其智能化体现为：数据感知，机器人融入，算法指导生产。

当货物走出京东无人仓后，就将依靠无人车和无人机送到用户手中。

无人车

京东无人车包括无人配送车和无人货车。

京东智能无人配送车的中型车可载重50~80公斤，小型车可载重20~30公斤，无人车内建有导航系统，具备识别红绿灯、定制路线、躲避行人的功能，能够实现完全自动配送。京东正在紧锣密鼓地开发从仓库到配送站的大型无人货车。无人货车在高速公路等简单道路环境中以队列跟随行驶的方式运行。车内含货架系统与货仓对接，换句话说，这就是一个搭载着高精度导航、自动感知环境、自主判断货物投放的移动仓库。目前，京东无人配送机器人已在人大、清华等高校实现常态化运营。

中国城市物流体系严重依赖人力，特别是从配送站到用户手中的这段距离，需要大量配送员的辛勤劳动。京东无人配送车可以实现针对城市环境下办公楼、小区便利店等订单集中场所进行批量送货。未来客户买了东西可以给京东授权，我们的无人驾驶汽车能行驶到客户设定的地点，通过密码交互，机器人自动将包裹投递到客户的汽车后备厢，全程

不需要客户等待也不需要签收，实现从站点到客户地址的全自主送货，为城市消费者解决好最后一公里的问题。无人配送车采用的是激光+视觉+GNSS（全球导航卫星系统）的导航技术，而电池供电的动力系统，在实现自动驾驶的同时，还保证了环境友好。

无人机

在解决城市配送问题的同时，我们并没有忘记广大的农村物流问题。电子商务为城市生活带来了巨大的变化，不过，对很多居住在农村的人而言，电子商务却像是天方夜谭。由于互联网普及度不高，农村物流配送体系不完善，电子商务在农村的开展变得步履维艰。用传统的配送方式给农村的客户服务，成本是北京、上海等一线城市配送成本的5倍以上，这也是妨碍农村电商发展很重要的一个问题。

京东通过调研发现，从配送站到村庄直线距离往往小于10公里，但因为地形原因，需翻山过河，配送员进行一次配送有时需要半天以上，时间成本很高。同时，中小件货物的平均重量和体积都不大，很适合采用无人机批量完成。京东测试的无人机供货不针对消费者的单个订单，主要完成从配送站到乡村推广员之间的农村电商配送环节。无人机迅速将货物从县级配送中心送到每个村的乡村推广员手中，有效提升农村电商配送的效率和用户体验。

京东的配送无人机并不只是一个单纯的配送工具，而是一整套完整的物流配送体系。京东以多种无人机型相结合，打造快速干线、支线物流网络，打出一套组合拳。Y-6多旋翼型、VTOL固定翼型和首次亮相的油动四旋翼三款机型覆盖了近距离（1公里）和中远距离（30~50公里）的运输，并兼顾了载重的需求（5~30公斤）。在实际应用中，无人机物流涉及订单管理、无人机调度、无人机航线管理、无人机及备品备件维修保养、人员管理、安全管理、地面接收管理等多个方面。

在无人机正式投入试运营后，京东将针对360度自主避障、智能航线规划、自主装卸货起降平台、飞行平台安全性和稳定性等进行技术上的提升和改造，同时简化运营流程，让无人机与物流系统实现无缝对接，全面提升物流配送效率。




JD.COM

图5–2 京东在江苏宿迁开展无人机试运营



图5–3 京东三轴共桨无人机

继2016年6月8日在宿迁开展无人机试运营完成首单配送以来，2016年“双11”期间，京东无人机已在宿迁、西安、北京等多地同时投入运营。截至2016年底，京东无人机已完成超过1万分钟的飞行总时长、近

万公里的飞行里程、超过1000架次的飞行次数，并已获得四地的飞行许可，勘测确定超过10条航线。2017年2月21日，京东集团与陕西省政府在西安正式签署了关于构建智慧物流体系的战略合作协议，携手打造全球首个300公里半径低空通航物流网络。该网络能够覆盖陕西省全境，进一步辐射周边地区。这是全球首个包含干线、支线到最终配送的全域无人机物流网络。这标志着在终端配送无人机多地试运营的基础上，干线和支线无人机通航的帷幕也已经拉开，代表着京东在全面技术驱动道路上不断前进的坚实步伐。

物流社会化

在2017年开年大会上，我宣布京东将转型为一家纯技术公司，要成为中国商业零售领域的基础设施提供商。

物流社会化是京东物流发展的必然选择，就像我们要做POP平台一样，是自然而然的事情。2016年11月23日，京东推出京东物流全新品牌标识，宣布京东物流将以品牌化运营方式全面对社会开放。京东物流可以为商家提供线上线下、多平台、全渠道、全生命周期、全供应链一体化物流解决方案，实现商家B2B、B2C、B2B2C模式下库存共享和订单集成处理；可为商家提供总分仓及平行分仓的多仓运营服务，也可以为商家开通海外仓、国际运输、国内保税仓，为商家提供跨境物流服务；可结合金融服务产品开展仓单质押等金融服务。为了更好地向全社会输出京东物流的专业能力，帮助产业链上下游的合作伙伴降低供应链成本、提升流通效率，2017年4月25日，京东正式组建了京东物流子集团。

从2007年开始自建物流到现在用了10年的时间。随着越来越多的“亚洲1号”建成，富余的仓储和配送能力越来越大，开放也就成了大势所趋。

成本中心转利润中心

上文已经分析，物流是规模越大越好，规模大才能带来网络效应。京东过去10年打造的物流体系，比目前市场上任何一家竞争对手都至少要领先5年。如今，无论是用户还是资本市场，都对京东自建物流模式给予高度认可。京东过往投入巨大的物流领域也会从成本中心转为利润中心。比如亚马逊，早在2006年，亚马逊就把仓储物流富余部分开放给第三方商家，该项业务叫作FBA（Fulfillment by Amazon，亚马逊配送）。亚马逊2016年第三季度财报显示，亚马逊前三季度物流总收入60亿美元，履约成本为43.35亿美元，履约成本费用率为13.25%，第三方

物流收入能够覆盖一半的物流成本。我相信经过京东不断的技术创新，会使成本进一步降低，效率进一步提升，当商业活动所有成本均达到了最低，消费者就能享受到最好的价格、最佳品质的产品和最优的用户体验。我们的物流也会从成本中心转化为利润中心。

品牌商：降成本，提效率

京东物流是为品牌商做供应链服务的，其核心价值在于降低品牌商的渠道成本，提升运营效率，为它们创造巨大价值。例如，京东可以根据品牌商区域销售特点安排商品在不同地区更合理地入库，省去了以往的更多转运环节，提升了商品流通的效率，缩短了货品抵达用户的时间，也保证了商品运输的安全。京东的做法不仅降低了品牌商的成本，也降低了整个社会的流通成本。

基础设施服务提供商

京东物流的目标是将B2C领域对终端消费者的服务能力延伸到整个商业领域，构建一个能够整合电商、金融、大数据、技术等各方资源的生态系统，推动物流行业的全面繁荣。未来，这个生态系统将在各方的共同努力下不断地进化和演变，最终将成为中国商业领域的基础设施，为我国的零售、物流、消费者以及全社会创造全球领先的价值。

通过体系整合、技术提升、人性关怀，京东的物流已经从冷冰冰变成一个能感知温度的体系。

第6章　反哺和倒逼生产商

在前面几章的讨论中，我们看到在基于互联网的新型流通模式里，电商平台已经成为核心。之所以称其为核心，是因为电商平台不仅仅是供应链上不可或缺的一环，还会对上下游的合作伙伴产生很强的拉力或者推力，甚至会显著影响“品质三角”的稳定性。仅就上游而言，电商平台就可以通过坚持采购正品、加快结算速度、提供金融服务、传递消费需求和助力品牌建设等形式来提升它们的运营效率。

作为B2C电商平台的典型代表，京东正在凭借其日益强大的品牌影响力和近3亿优质客户的消费力，把驱动力向上游的13万家优质品牌商进行传递，以其独特的方式和节奏调节着关联供应链的运行效率。

保良币驱劣币

“保良币驱劣币”任重道远

早在16世纪，英国银行家格雷欣发现了一个现象：人们总是习惯于把贵金属含量高、成色好的货币（良币）留下，把贵金属含量低、成色不佳的货币（劣币）先花出去，于是，在市场里流通的劣币越来越多，良币越来越少。这个现象被后人称为“格雷欣现象”，它还有一个更通俗的名字叫作“劣币驱良币”。

“劣币驱良币”不是格雷欣时代的特殊现象，它在市场经济和社会生活领域里普遍、长期地存在着，现今依然如此。比如，你的手头有两张10元的纸币，一张完整如新，另一张残缺陈旧。那么，当买东西要付钱的时候，你会先花哪张？没有悬念，几乎所有人都会近乎本能地先花那张旧的。同样，在公交车站，不肯排队的人总是容易捷足先登，规规矩矩排队的人经常吃亏。如果这种不良现象长期得不到纠正的话，大家就都会放弃排队，好不容易养成的公序良俗就会乱掉。

商品流通领域里的“劣币驱良币”现象更为常见，突出地表现为假冒伪劣横行市场、正宗品牌备受冷落。原因是假冒伪劣产品的制造者没有在创新研发方面投入多少人力物力，所以其成本低、售价低，但利润高。在攫取大量的利润之后，假冒伪劣产品的制造者就有条件发起更大规模的促销活动。在信息不够对称的情况下，这会吸引更多的消费者前来购买他们的产品，为他们积累更多的财富。而正宗品牌的产品则由于研发成本高、售价高和利润低而处于竞争劣势，甚至被迫退出市场。这种病态的社会现象不仅有悖公平，还会严重地影响产业创新发展的效率，甚至摧毁它。

快速发展的互联网虽然将信息的传递效率提到了前所未有的高度，信息不对称的程度显著降低，但在商品流通领域，包括电子商务领域的“劣币驱良币”现象却未显著减少。近年来国内屡屡爆发的各种假冒伪劣事件在不断地提醒着我们，“保良币驱劣币”仍然任重道远。

坚守品质采购

那么，如何在全社会营造起“保良币驱劣币”的氛围呢？第一，行业要有区分“良币”和“劣币”的标准和方法；第二，国家需要出台相关的法律法规，提高“劣币”的违法成本；第三，主管部门要加强日常的监督管理，加大对“劣币”的打击力度；第四，相关市场主体都要积极地行动起来，充分发挥自身的优势，深入参与到驱除“劣币”的行动中来，共同构建品质化的社会消费环境；第五，消费者要形成尊重正品行货的意识。

作为一个越来越重要的商品流通渠道，电商平台有义务，也完全有可能以品质采购理念为指导，严把入口关，杜绝假冒伪劣产品进入流通领域，帮助正品企业获得更多的市场机会，促进产业、经济和社会进入良性循环。

什么是品质采购？

第一，从用户的角度来看，核心是所购商品的品质好。这主要体现在功能完善，能满足甚至超额满足用户的需求；使用安全，不会危害用户的健康；用料实在，符合标准，经久耐用；外观时尚，让人赏心悦目。在消费升级的今天，用户对于产品的安全和材料的要求没有放松；对美观度的要求正在不断地提高，向能展现消费者独特的审美品位和价值观的方向发展，“颜值”不高的产品缺乏竞争力；对产品功能的要求也发生了很大的变化，具备互联网特征的产品将得到更多的市场机会。

第二，从采购者的角度来看，尤其流通商，采购活动必须高效有序，采购的品类、时点和数量准确，不会产生过多的积压。

第三，从人与自然的关系来看，所采购的产品要对环境友好，在制造、使用、维护和废弃处置全生命周期过程中都是低污染、低能耗的产品。这将倒逼制造业开展绿色制造，保护我们赖以生存的自然环境。

第四，从生产过程来看，生产商要对生产工人友好，能自觉地尊重他们的合法权利，保护他们的身心健康。不少人士认为，许多表面光鲜的品牌产品其实都是用广大工人们的血汗培育出来的。例如，2016年8

月27日，《财富》杂志网络版援引中国劳工观察（China Labor Watch，CLW，总部位于美国纽约的非营利组织）刚刚发布的一份报告，指责和硕联合（该企业在上海设有一家大型工厂，自2011年开始为苹果组装设备）让其工人一周工作时间超过80个小时，违反了苹果自己制定的政策，即员工每周工作时间不超过60个小时，并且每周至少休息一天。

第五，从社会公平来看，在同等条件下应优先采购弱势群体的产品，帮助他们自食其力，维护他们的生存尊严。这种“采购扶弱”的“授渔”之举有利于扶贫助弱工程走到可持续发展的道路上来。



图6–1 品质采购的一个核心与四个外延

上述五项条件中，第一项是核心，后四项是外延。只关注产品品质的采购活动容易诱导生产企业急功近利，忽视自己应该承担的社会责任。而能满足这五点的采购活动可以对上游的生产商以及它们的工人、对下游的用户以及我们所处的社会和自然环境都产生良性的推动作用，有助于社会文明的进一步提升以及人与自然的和谐相处。

可持续性公共采购

其实，有心的读者可能会发现，后三点与联合国倡导的“可持续性公共采购”的理念基本吻合。这是因为这个理念完全契合了京东的价值观和行为准则，值得作为企业准则加以贯彻推行。

早在2002年，联合国在召开可持续发展首脑峰会时便提出了可持续性公共采购的理念，旨在号召各国政府用规模庞大的公共采购推动制造业和全社会的变革。该理念一经提出，迅速成为可持续生产和消费领域的焦点，也成为许多国家制定公共采购政策的新依据和全球推进可持续发展的重要实践领域。联合国环境规划署、联合国经济和社会事务部把可持续公共采购作为推进“马拉喀什进程”的重要内容，国际劳工组织也同样在积极履行和推进公共采购的社会责任。

总之，在消费升级的大背景下，广大消费者对产品品质的要求越来越高。一个负责任的流通企业，应该立足现在，放眼未来，自觉地履行“品质采购”理念，把好产品流通的入口关。

六项举措驱逐“劣币”

激烈的市场竞争、信息的不对称性以及一些人为的因素导致了采购环节容易滋生腐败，进而为“劣币”进入流通领域大开方便之门。所以，不管是公共机构还是企业组织，要想实现品质采购，需要采取如下六项措施。

严格的采购制度

传统企业常有的一个误区是“采购是采购部门的事”，这其实是非常错误的。除了采购部门，采购至少还是销售部门的事。因为销售部门肩负着向用户交付产品、回收货款的职责，对产品的畅销和滞销最有发言权。在制造业里，采购还是研发、设计和生产等部门的事，因为这些部门要对自己产品的质量、数量和交货期负责。在京东这样重视用户体验的流通企业里，采购同时还是客服部门的事，正是他们在产品交付之后的使用过程中一直“陪伴”着用户。用户从产品中所获得的快乐不见得能告诉我们的售后人员，但所有的不满和口水则一定会喷向他们。所以，客服部门及其所收集的大量数据，是指导京东做好采购工作的重要依据。

既然有这么多部门和人员都应该参与到采购活动中去，那么明确、严格和完善的采购制度就应理所当然地成为保障采购工作有序、高效运转的前提和基础，正所谓“没有规矩，不成方圆”。否则，企业将陷入非常恐怖的“采购失控”状态，不战自败是其必然的下场。

【案例】京东买手

京东现有一支4000多人的买手队伍。为了实现品质采购，我们不仅制定了各种严格的规章制度，对供应商进行严格审核，还主动联合了工商、质检等政府管理部门和莱茵、Intertek等国际知名的第三方质量检测机构，对产品质量进行360度多维管控。十几年的发展经验表明，如果京东在采购环节没有这些严格的标准、原则、流程和团队的话，其后果是难以想象的。

准确的采购预测

采购的一个重要指标是采购数量和交货期是否准确？采购数量源自前端销售环节对市场需求的预测，再综合考虑当前库存、在途品和在制品等环节，才能确定相对准确的采购数量和采购时点。其中，后三者相对清晰和稳定，但市场需求却变化多端，难以捉摸。所以，对销售预测就成了品质采购中非常关键的、依靠人工很难完成的“技术活”，必须借助先进的工具。但是，即便拥有了先进的工具，在现阶段，理论意义上的准确也很难实现。不过，随着预售、产品众筹、团购、C2B、C2M（顾客对工厂）和个性化定制等模式的兴起，近乎理想化的采购准确度有可能逐步成为现实。

从2011年6月起，京东研发部门就开始着手建设基于大数据的销售预测系统。由于技术的复杂性和京东SKU的持续高速增长，该系统的建设工作一波三折。直到2013年底，我们的技术团队才借助私有云成功地建设起了完整的历史数据体系，上线了更为精准的价格模型、季节性模型和决策树模型，销量预测的准确率提大幅度提高。如今，京东的采购决策基本都是由系统计算得出的，最大限度地排除了人为的干扰。

优质的供应商队伍

有了严格的采购制度和准确的预测，还必须要有“给力”的供应商。供应商的重要价值在于把控好产品的质量、服务和交货期。也就是说，优质的供应商必须能够准时地提供满足品质需求的商品，并有完善的服

务做保障，当然也要符合“品质采购”的理念。随着社会的发展，已有的技术创新和某些独特的资源优势都不足以保障一个企业长久地拥有突出的竞争力，市场竞争发展到最后就是供应链的竞争。所以，任何对供应链的品质有所要求的企业，都势必会建立起规范的供应商管理体系，与一批优质的供应商结成利益同盟，形成产业生态，从而保障自己的供应链的稳定性和高效性。目前，有超过13万家经过严格审核、接受严密监测的优质供应商，用数以亿计的商品为京东高品质的消费者提供稳定的支撑。

供应链的网络化协同

供应链已成为许多领先企业的核心竞争力，而响应速度则是供应链最为重要的指标。其中最容易造成耽搁的环节是企业间的协作。传统的以人工操作为基础的“电话＋传真”“电话+邮件”的协同模式已经落后，基于互联网和API（应用程序接口）的毫秒级协同模式终将大行其道。通过信息系统的纵向打通，终端用户的购买需求可瞬间查遍企业的库存；如果库存不能满足，用户的购买需求将转化成工作指令，沿着生产、采购、供应商这个链条逆向传导；在企业即将下达采购指令时，供应商可能早已经做好了发货的准备。网络化协同从信息传递的实时性和准确性两个方面为品质采购奠定了坚实的基础。前文介绍的美的就是一家与京东开展深度合作的家电企业，2017年双方又签署了200亿级别的战略合作协议。

【案例】京东美的全面协同

美的与京东的战略合作已经步入第5个年头。5年来美的整体销售增长迅速，截至2016年销售规模增长了7倍多，并且连续多年蝉联京东家电品牌年度销量第一。双方在协同仓、EDI对接等项目上持续合作，京东把在科技、物流和营销上的领先优势转化成更多的供应链创新，带动了双方的经营效率全面提升，有效拉动了销售增长。合作以来两家企业的经营利润均有大幅增长。在空调业务的合作上，双方不断实现优势互补，尤其是在产品零售、服务权益以及用户体验上，双方合作范畴不断加深，取得了骄人的成绩。2017年双方又签署了200亿级别的战略合作协议。6月1日，美的家用空调联合《吐槽大会》的主持人曹云金推出《吐槽小会》三部曲，火爆各大社交媒体，实现了美的家用空调在京东单日爆售近3亿元的大好成绩。6月18日的“6·18”大促活动当天，美的在京东的销售额突破了6亿元，并且首次在京东取得了销量第一的历史佳绩，创造了品牌神话。6月28日，为了迎接美的超级品牌日，美的家用

空调携手美少女偶像团体SNH48空降京东总部，为京东带来了一场青春大轰趴活动！#青春大轰趴#的话题阅读量达9000万次，并且最终助力美的家用空调在非重点促销日实现了在京东销售额破亿元的历史佳绩。

高效的采购管理信息系统

采购的复杂性、严肃性和用户需求的紧迫性都要求企业必须快速、准确地做出采购决策。其间涉及许多可变因素、大量的商品品类和海量的多源异构信息，仅靠人工来“算计”，这显然是一项无法完成的任务。这时，一套完善的、强大的、高效的采购管理信息系统成为承载企业采购活动乃至整个经营活动的基础设施。

京东高速发展13年，目前经营着300多万个SKU、数以亿计的商品，未来的SKU可能会超过1000万个，如果没有高效的管理信息系统做支撑，其混乱的局面恐怕会超出任何人的想象。以前我们有无数员工在补货、做活动、定价、推荐，未来我们会用人工智能的方式对每件商品进行精准的预测。人工智能相当于我们拥有了数百万个在京东工作了15年的老采销，盯着每一个SKU，对它进行精准的销量预测、补货和选品。不管市场价格等竞争因素、季节因素如何变化，我们的推荐都能达到最精准。今天，我们可能还有80%的工作量靠人工，而未来几年我们希望100%靠智能，而不是靠人。

高素质的采购人员

再好的制度和工具都需要人来操作和使用。如果没有高素质的采购人员对供应商的资质、所提交的资料和产品进行把关，一切都无从谈起。所以，采购人员的素质就非常关键。这既包括他们的专业水准，也包括他们的道德操守。在企业里，要努力建立起崇尚诚信、奖功罚过及合法致富的文化氛围。

京东邀请国家相关部门和第三方质检机构为员工提供全覆盖式的专业化培训，以提升他们的专业素养。同时，京东对负责采购的员工也有完善的监控制度，对采购过程中的腐败行为采取严厉打击的高压态势，已将多名涉嫌腐败的员工移送司法部门。

“五个一”采购策略

京东在文化、制度、模式和技术四大基因之上创建了“360度质量保障体系”，从采销、质控、仓储、配送、售后等环节上进行全流程把控，确保为用户提供优质的产品。

一个理念：诚信

精确采购的最终目的还是要服务于客户。所以，京东做的第一件事就是把“坚持初心，不卖假货”“正品行货”的理念作为企业的核心价值观灌输到每个员工的心中、落实到每个员工的行动上，这是最为重要的。无论是十几年前在中关村卖光碟的那个小柜台，还是今天经营着数以亿计的商品、年交易规模近万亿元的大公司，我们经历了风风雨雨，遇到过无数的利益诱惑，但京东对品质的追求从未改变，未来更不会改变。

使“坚持初心，不卖假货”理念得以贯彻的背后，是京东不断坚持的“诚信”价值观。任何有悖于诚信的行为，都是京东所不能容忍的。京东从发展之初就坚持卖正品，坚持全额纳税，坚持给每个员工足额缴纳“五险一金”，都是这项价值观的具体体现。以此为基础，我们在全公司成功地营造起了浓厚的诚信氛围，在宏观上把诚信作为公司的坚定信念和战略准则，在微观上指导着每个员工的行为。在坚持诚信的原则之下，把“合法致富”的共同价值观融进员工的潜意识里，驱除那些歪门邪道的想法，让大家从思想上对不良品进行自觉抵制。

一条红线：严禁腐败

如果一个组织机构有贪腐行为发生，那么采购部门和采购决策人就是“重灾区”。京东如何管理好近4000名专业买手呢？在这方面，京东奖罚并重。对于辛勤工作的员工，京东竭尽一切所能给予优厚的、明显高于同行业的待遇，建立起公平的财富分享机制，让大家共享京东发展的红利。与此相对应的是京东对腐败的零容忍，要求所有员工恪守“诚信”原则，兢兢业业地做好自己的本职工作，不能为一己私利损害公司、用户和供应商的长远利益。为此，我们发布了《京东集团反腐败公告》，对全体员工的行为进行约束；成立了资质审核部、招商部以及内控合规部、监察部等机构，对所有对外合作的合法性进行检查；在采购流程上也做了设计，采购人员只负责将合格的供应商“招”进来，至于从

每个供应商采购多少货物，什么时候买，则由系统决定；京东还采用了责任人倒追机制，一旦出现质量问题，整个链条上所有负责人都将受罚。我曾多次说过：如果公司怀疑你贪了10万元，就是花1000万元也要把你查出来，我决不允许让10万京东兄弟的心血毁于一旦。

【案例】京东的反腐倡廉

京东每年都有人因涉嫌贪腐被查处。2016年10月24日，京东集中实名公布了近期查处的，包括服饰家居事业部奢侈品部总监栾×、消费品事业部POP运营岗周××和生鲜事业部POP运营岗石××在内的10起腐败事件，有多人已被公安机关刑事拘留。这充分彰显了京东惩治腐败、为消费者选择优质产品的决心。对于自觉遵行公司反腐政策的员工，我们也不吝奖励。近期典型代表有：居家生活事业部运营管理部的90后女孩温玉杰拒收商家现金50000元贿赂，东北区大件运营部沈阳大件运营中心的董琳先后两次拒收投标公司现金总计11000元，华北区大件运营部配送运营部朱玉明拒收承运商现金10000元，等等。对这三位同事的杰出表现，京东按照规定分别给予25000元、5500元及5000元的现金奖励。

一套体系：管好供应商

为了保障商品的质量，京东建立起了“360度质量保障体系”。其中，为了把好商品的入口关，最大限度地把传播“劣币”的供应商排除在外，京东已形成了一套完善的供应商管理体系。第一，采用“2.5法则”选择供应商。如果某一品类有多个供应商，京东会根据供应商的价格、交货期、质保能力和响应速度等要素进行综合打分，然后根据得分的排名进行不同比例的采购。第二，对供应商采取严格的资质审核制度，必要时需要提交国家或行业授予的资质证书，如经营塑胶玩具需提供强制性产品认证证书（ICCC认证），食品供应商要提供食品经营许可证或食品生产许可证；品牌资质则包括商标注册证、授权链文件、质检报告和报关单（进口产品）等。第三，从专业的第三方机构获取供应商的信用评估报告，与工商局等社会监管机构交换企业信用数据，提高对问题供应商的识别和惩治能力。第四，提高违规成本，对售假或销售存在质量问题商品的商家处以100万元或销售额10倍的罚款，情节严重的还将被关店或清退。

一个战略：渠道上游化

由于缺乏谈判筹码，京东在发展之初多是从各品牌商的渠道终端拿货。以大家电为例，2011年，京东大家电的销售额已达50亿元，但很多都是“炒货”，品牌合作战略几乎没有。由于遭到传统渠道的屡屡投诉，各大家电品牌商对京东非常警惕，要么不肯与京东合作，要么对京东施以最苛刻的条款。所以，当时京东大家电的商品质量、价格和供应量很不稳定，给公司的正常经营造成了很大的困扰。其他品类由于发展较早，上述问题早已出现。

因此，早在2005年，京东就开始推行“渠道上游化”战略，坚持不懈地将目标供应商从渠道终端向上游转移，甚至通过价格让步、现金提货等方式与品牌商、总代或一级代理建立合作关系。这个过程走得非常艰难，一直到了2013年，京东的上游化战略才初见成效。当年，京东为海尔的统帅品牌销售了5亿元，震动了海尔上下，直接推动了当年年底海尔全线产品合作的达成。同年，三洋、奥克斯等二线品牌也发力京东，鲶鱼效应出现，剧烈地搅动了家电市场。许多品牌商开始主动找京东商讨合作，采购工作以及整个供应链的效率才开始显著提升。到目前，京东自营商品的供应商中，生产厂家和总代理商占比超过了90%，为我们捍卫“正品行货”的理念奠定了货源基础。

一项制度：系统决定补货

采购的价格、数量和时间是精确采购中的三个关键点。通常来说，价格是由财物部门经过复杂的计算之后确定的；数量则是由销售部门提出需求、采购部门结合库存数量做出采购计划，并与供应商协商下单时间。但京东不是这样做的。京东的价格，不管是进货价和销售价，都是由信息系统计算出来的，人要听系统的。我们的系统会每隔半小时在网上抓取竞争对手的价格，然后根据成本和既定的规则确定采销价格。同样，每个库房需要采购的货物品类、数量和时点等关键决策，也都是由自动补货系统基于销售预测和库存管理等系统的数据给出的，然后自动订单系统向供应商下单，或由采销部门的人根据系统的指示去跟供应商谈判，拿到最好的价格。如果是全新的品类，系统里没有相关的历史数据，就暂时由员工根据经验来处理，但是，15天之后必须由信息系统来接管，人工就无法再干预了。这种机制的设计，也是为了防止一人权力过大，滋生腐败，为假冒伪劣产品带来可乘之机。

与上游分享效率红利

为何要与上游分享效率红利？

上游供应商一般都是很传统的企业。影响传统企业生死存亡的重要因素有哪些呢？最直接、最关键的是现金流。显然，只有当现金流入稳定地高于现金流出的时候，企业才有可能维持运转，否则，企业就会迅速僵化，走向衰亡。

那么，把命悬于现金流这一线的企业拖入深渊的“魔掌”是什么呢？

首要的因素是存货。大量的滞销品使得原本用于流转的资金变成了鲜有人问津的库存，“资金—资产—资金”的螺旋式上升的良性循环被阻断，高企的库存像一只魔掌一样拖住了企业的后腿。

所以，坚定不移地去库存可能是此类企业处理存货、盘活现金流的必由之路。深入地了解用户的需求，从用户的角度出发去研发、设计和供给高品质的产品，适度开展个性化定制等，都是防止新增库存规模化出现的有效手段。

大规模投资是另外一个能快速消耗企业现金流的“黑洞”。无论上马新项目、购置固定资产和研发新技术，还是参与股权和债券等金融投资，所涉及的资金往往在很长时间里都无法流动，甚至无法收回。所以，适度控制投资规模，果断处置不良资产，剥离低价值的非核心业务，以保证充裕的现金流，是一个理智的企业应有之举。

应收账款是切断传统企业现金流的第三个重要原因，而且是一个防不胜防的“笑面杀手”。之所以这么说，是因为它的始作俑者（也就是买方）一开始并没那么可怕，总是给予企业满满的信心和希望，甚至到了对簿公堂的时候，他们也能坦承欠款之实。问题是，他们借助市场竞争激烈之势，给企业设置了很多结款障碍和越来越长的结算周期。然后，无法避免的通货膨胀和财务成本则趁机把企业的利润甚至本钱都给吞噬

了。

如果说企业对库存和投资所导致的现金流出还有一定的把控力的话，那么，它们对应收账款导致的现金流突然停滞则往往束手无策。因为这只“魔掌”一开始总是给人以温暖热情的错觉，不知不觉就把企业拖下了深渊。在内忧外患的夹击之下，许多企业，尤其是传统企业总是觉得自己的现金流吃紧，“缺钱”成了常态，“找钱”成为一大批制造业老板的工作重心。企业的持续经营和创新发展都受到了严重的阻碍，有大量的企业在转型升级的道路上因为现金流的掣肘而掉队。

在上游供应商内外交困的同时，电商平台的效率红利却日趋壮大。在市场竞争机制的调节之下，平台必然难以独吞效率红利，红利会向供应链的两端转移，尤其需要向上游转移。为什么这么讲？在互联网和电子商务时代，市场竞争从单个企业之间的竞争向供应链与供应链的竞争、产业生态和产业生态的竞争升级。在这种情况下，作为新流通生态中关键的一员，电商平台要想在竞争中长期立于不败之地，必须要主动出击，不断地增强自己的上游供应商和产业生态的稳定性、健壮度和竞争力。因此，电商平台有必要利用其资源整合优势和流通效率优势，向上游合作伙伴伸出橄榄枝，通过缩短结算周期、开展供应链金融、保持理性的采购价格、加快销售速度和扩大销售规模等形式，帮助上游制造商保持健康的运营状态，从而为自己乃至整个供应链生态提供充足的保障。

飞利浦电视机是国际知名品牌，在中国也曾经家喻户晓，销量很高。迫于市场竞争的压力，2011年4月，飞利浦把电视机业务以设立合作公司的形式转卖给了冠捷。在渠道方面，冠捷选择只跟某单一渠道合作，结果销售利润根本支撑不了运营，品牌快被做死了。2013年下半年，冠捷果断地停止了与该渠道的合作，与京东签署了战略合作协议。于是，飞利浦电视机在京东的销量快速增长。一个面临倒闭的知名电视品牌就这样被电商平台给挽救回来了。

快速结算：为上游伙伴“保血”

从欢喜冤家到亲密伙伴

在流通领域，制造商和渠道商是供应链上的一对欢喜冤家。一方面，制造商离不开渠道商，产品的交付、货款的回收、服务的兑现和品牌的下沉等许多方面都是制造商自己所鞭长莫及的。正是因为这个原因，许多渠道商拥有了向制造商“叫板”的筹码，也因此被制造商视为随时可能变节的“犹大”。两者之间阳奉阴违，钩心斗角，暗自角力。这是矛盾的另外一面。

时至今日，结构性的供给过剩几乎遍及我们国家的每个产业领域，买方全面掌握了主动。如在建筑领域里的业主对总包商、总包商对分包商、分包商对物资供应商和民工队等，都掌握了很强的话语权，最后的结果就是货款和工程款被大量拖欠，民工讨薪事件不断上演。消费品流通领域则出现了渠道失灵、库存高企的情况，许多行业触目惊心，江、浙、闽、粤一大批服装厂不得不关停并转，老板频频跑路。

在这种买方或渠道商占据优势的情况下，供销双方的结算周期就成了谈判的筹码，其摆放位置决定着供销双方的利润高低甚至生死存亡。无论怎么谈，摆在制造商或品牌商面前的往往就是个两难的抉择：供货，回收货款难，甚至回收无望；不供，产品销售难，企业的生产运营马上就可能停摆，失去最后的逃生机会。这两者之间仅只是慢死和快死的区别而已。流通领域的结算周期一般都在3~6个月，前面所说的建筑领域的结算周期按惯例常常超过了两年，甚至达到3~5年。漫长的结算周期给供应商套上了沉重的“枷锁”。

前面我们讲过，随着社会的发展，单一企业间的竞争已经发展为供应链与供应链的竞争，一条供应链上下游的合作伙伴是“一荣俱荣，一损俱损”的利益共同体。所以，制造商和渠道商都不应该只盯着自己的利益，要站在全局的高度与上下游的合作伙伴共筑产业生态，共同把“蛋糕”做大，把竞争力做强。所以，作为供应链上的核心企业，电商平台应该利用自己在资金整合和运营效率方面的优势，为相对传统的上游制造商加快结算速度，帮助它们有效地保护“自有血液”，保持良好的现金流动性和健康的运营状态，为供应链生态的稳定奠定坚实的基础。

京东的结算制度

从2011年开始，随着京东销售规模的快速攀升、社会影响力的不断提高以及采销工作的逐步规范，一些制造商或品牌商对京东的态度开始发生改变，甚至主动跟京东探讨合作事宜。从此，京东与供应商的合作

翻开了崭新的一页。如今，京东已经跟超过13万家供应商建立起了密切的、共赢的合作关系。相对于传统的线下渠道，京东的结算制度为供应商的经营发展提供了良好的支持，得到了它们的一致认可。

京东自营业务与供应商的账款结算包括经销与代销两种方式，占比最大的是经销结算（88%），即按照供应商与京东提前约定的账期结算，从快消品的30天到图书的120天不等，主要受商品的保质期和市场欢迎程度的影响。其次是代销结算，依据销售成本，每月结算一次。2016年，京东自营部分的结算率达到99.8%。

秉承客户为先的理念，提升供应商体验，加快结算速度。京东财务自主研发了“供应商自助结算功能”，该功能可根据设定自动生成结算单，自助结算。供应商可自助操作结算单确认、返利单确认、公对公在线支付、实时结算、结算明细查询与导出、返利发票在线申请与邮寄、付款审核进度查询等一系列结算环节。自助功能的实现大幅提升了结算效率，结算单的出具时长由原来的180秒缩短至0.1秒，供应商收到结算单的时间也由原来的7天缩短至现在的1~2小时。

对平台商家，京东采取了“T+1结算”和“账期结算”两种模式。“T+1结算”即订单完成后的下一个工作日，商家便能够在其京东钱包企业账户中收到前一日在京东开放平台已完成交易所对应的应结算款；整个过程无须人工审核，商家可以随时提现、支付，显著提升了资金周转效率。“账期结算”则有日结、三日结、周结、半月结和月结多种模式。

京东自营在售商品超过300万个SKU，应付账期仅50天左右。相对传统流通渠道，京东极大地提高了流通效率，显著地降低了流通成本。

供应链金融：给上游伙伴“输血”

供应链金融是电商平台与上游分享效率红利、给上游合作伙伴“输血”、帮助它们成长的另外一个重要手段。

平台供应链金融的重要意义

供应链金融主要是指金融机构以供应链上的核心企业的信用为基

础，为链上的中小企业提供资金融通服务（比如应收账款融资或仓单质押贷款等），以提升供应链的运行效率和稳定性。由于传统的金融机构对风险控制的要求很高，所以它们开展供应链金融的过程比较复杂，需要对贷款企业的资质、信用、交易内容、担保方和抵押物等多方面的要素进行全面评估，有时还要与核心企业进行谈判，要求核心企业参与到对中小企业贷款的担保中来，以最大限度地降低自己的风险。这些复杂的操作显著降低了供应链金融的操作效率，对申请企业及整条供应链的运行效率帮助并不明显。这是传统金融机构的运营模式所造成的系统性障碍，自身很难克服。

电商平台作为品质链上的关键一环，与上游的广大合作伙伴有着实时的、密切的合作。借助互联网、大数据和云计算等先进技术，电商平台对各家供应商了解得非常细致，能在分秒间对它们的信用水平和违约风险做出比较准确的判断。再加上电商平台会参与到供应商的资金流转、品牌建设和市场营销等关键的经营活动中去，对供应商的稳定经营和快速发展起着非常重要的保障作用，供应商一般不敢对电商平台违约。所以，电商平台为供应商提供金融服务就有着很高的效率和先天的优势。

近年来，许多互联网平台都在积极地进军供应链金融领域。在B2C领域，京东、天猫、苏宁易购和唯品会等都通过订单融资、入库单融资、应收账款融资或委托贷款等多样化的模式向上下游企业提供金融服务。在B2B领域，网盛生意宝、慧聪网、敦煌网、上海钢联和找钢网等，也都在向金融化方向挺进。以找钢网为例，其2015年上线的“胖猫白条”就是针对优质采购商提供的“先提货，后付款”的供应链金融服务；对生产商，找钢网则开展了以库存来质押贷款的金融服务模式。

京东的各种金融“宝贝”

京东供应链金融将实体经济和金融创新有机结合，相继推出了多款产品，助力上游实体企业的健康发展。京东供应链金融的创新性产品覆盖了很多传统金融机构触达不到的群体，如小微企业和农业生产者，凭借利率和服务的优势为客户盘活、稳定供应链和提升供应链的品质，给客户最佳体验。

2013年12月，京东供应链金融推出第一款产品“京保贝”。这是一款具有互联网特点的供应链保理融资业务，包括应收账款池融资、订单池

融资、单笔融资、销售融资等多种模式。京保贝的服务优势明显：门槛低，融资成本低；效率高，3分钟审批放款；客户体验好，按天计息，随借随还。目前，京保贝已服务了近2000家京东商城的供应商，它们在京东的贸易量平均增长超过了200%。

京保贝目前已经迭代到了2.0版，成为一个可适用多种供应链模式、能够将链条上的多种金融工具整合为一体的新一代供应链金融解决方案。京保贝2.0不仅可用于京东金融自己的客户，还能够实现对外部核心企业的对接，帮助外部企业建立属于自己的供应链金融能力。这标志着京东供应链金融实现了系统化的能力输出。有一家专做雀巢奶粉的供应商，每个月向雀巢的采购量不到100万元。受限于自己的可用资金，该供应商很难扩大规模。在它使用了京保贝之后，头一天供应了50万元的货，第二天就可以在京保贝里借走40万元，继续采购。“6·18”店庆月期间，该供应商每天都登录京保贝页面借钱的行为引起了供应链金融部门的关注。经调查发现，该供应商确实每天都在给京东供货，通过京保贝实现了资金的快速周转，将每月的采购量从100万元提升到了400万元。

2014年10月，“京小贷”上线。京小贷是为平台上的卖家提供的小额信贷服务。它基于高质量且真实的交易数据实现了高效的授信与风控，具有全程线上操作、三步申请、一秒到账、个性化利率、多种还款方式等优势。京小贷在业务上线后第一年就支持了近2万家中小企业的融资。目前，它已扩展到包括京东商城在内的多个电商平台，为大量中小企业提供无抵押信贷服务。

2015年9月，“动产融资”上线。动产融资是为大量中小微企业，尤其是消费品的经销商提供的新型质押类融资产品。它依赖京东积累的上亿商品的历史销售数据和外部数据，对商品进行价格评估和预测，并通过系统和模型进行自动化的风险管理，使得大量企业用消费品质押融资成为可能。动产融资还利用动态调整的技术，大大提高质押货物的流动性，不影响客户的在途销售，尤其适合B2C和B2B电商企业。随着动产融资的上线，京东供应链金融正式走出京东。

2016年5月，依托供应链金融所建立起来的企业金融服务优势，京东金融推出“企业金库”，为企业客户提供理财服务。京东企业金库活期最低1元起投、定期7天最低1万元起投。在同等起投门槛或者理财期限下，其收益与灵活度都高于大部分理财产品。用户发起赎回后，最快可实现“T+1”（指交易的第二天）回款。至此，京东金融实现了对企业客

户投、融资的打通服务，整体布局更趋于完善。

在农村金融方面，京东也做出了积极的尝试。2016年4月，“京农贷”扶贫项目在河南省级贫困县扶沟、鄢陵、临颍等地成功落地，项目一期放款总额达到1200余万元，惠及400多个农户，覆盖种植面积3万多亩。到2016年底，京东在全国1500多个县、30多万个行政村开展了各类农村金融业务。

倒逼制造品质升级

立足C端助力新产品研发

传统研发的“瞎子摸象”

研发新技术或新产品是企业创新发展的重要途径，也是避免同质化的价格战、实现差异化竞争、开辟蓝海市场的常用手段。然而不幸的是，企业开发新产品的成功率并不高。美国著名的管理学教授、“现代营销学之父”菲利普·科特勒在其《营销管理》一书中提供的数据显示：消费品行业的新产品失败率约为40%，工业品的约为20%，服务业的约为18%。有部分学者认为，在一些特殊的行业，新产品的失败率甚至能达到80%以上，而且并未随着社会和技术的飞速发展而有所改观，大量的人力物力都付诸东流。

为什么会出现这种情况呢？科特勒教授认为导致新产品失败的主要原因有：高层管理者“孤芳自赏”，不顾一切地投入力量进行开发；对新产品的研发过程管理不善；对新产品的市场调研不够认真深入；缺乏有效的产品计划（如市场细分不够、开发预算不足、新产品定价过高）；与同类旧产品的差别太小；设计上未达到最初的研发目标；新产品制造成本太高；对新产品面临的市场竞争估计不足。还有其他的研究者也列出了一些主要的失败原因，如市场分析不恰当、成本超出预期值、投放时间不当等。

虽然不同专家学者的观点有所差异，但这些研究都透露出一个明显的信息：企业对市场的了解和把控力不足是新产品失败的主要原因。这既有对用户需求分析方面的不足，也有营销推广方面的失误，更有定价和功能规划方面的缺陷。

那么，为什么企业做不好这些工作呢？原因很简单：创新的成本高、耗时长、不好做。就需求分析来说，企业必须要对目标用户做大量的、细致的调研工作，既要有足够的深度，也需要足够的广度，在统计

学上具有足够的代表性。这既是一项体力活，也是一项技术活。营销推广方面更需要做到位，在信息爆炸、消费者的注意力成为稀缺资源的今天，营销推广是一项比较费时、费力和费资源的事情。央视《新闻联播》之后的“黄金时段”竞标激烈，动辄产生数亿元的“标王”就很好地说明了企业的营销推广是多么重要和昂贵。定价和功能规划方面之所以出现偏差，显然也是企业对广大用户的需求认识不足所致。除了这些，消费者的心理诉求和文化传统也是不容忽视的重要因素。

总之，传统企业的新产品研发就如同赌博和撞大运：赌对了能赚得盆满钵溢，赌错了则可能会倾家荡产。问题是，在坎坷的发展道路上“下对注”的创新总是少数。

电商平台助力爆品孵化

在仔细分析了导致企业新产品研发失败的各种原因之后，我们发现在创新发展的过程中，企业缺乏简单、有效和低成本的手段去深刻地洞察和分析用户、去覆盖和赢得市场。传统爆款孵化的过程往往让企业花了很多冤枉钱、走了很多冤枉路，真可谓苦不堪言。为此京东推出了数据工具，开展“爆款预测”，帮助企业进行爆款的孵化。

爆款预测，顾名思义，是用来帮助商家优化传统爆款打造中的“测品”这一过程的。结合商品的一系列效果数据，通过机器学习的算法对商家店铺内的商品进行智能预测，判断商品成为爆款的概率有多大，取代了传统测品中线上实测一周的流程。经调研，传统的测品过程对运营人的经验要求很高，过早开始测品，很可能会因整体市场预热不够而错失黑马。要是整个市场已经成为红海，再投入流量、广告资源也没办法占据一席之地，最佳的孵化启动期往往只有不到一周的时间。通过使用京东的爆款预测功能，可以随时查看本周店内商品的潜力值，快速决策应该对哪些商品进行“加注”。

深度洞察用户需求

在购买决策阶段，用户会查看其他用户的评价，向电商平台的客服咨询一系列问题，了解产品是否能够满足他的需求；在售后，用户会就购买、使用过程中遇到的问题向平台提交评价，向客服寻求进一步的帮助。这些信息都会以数据的形式记录下来。任何一项产品，购买的人越多，平台所积累的相关数据也就会越多，天长日久变成了所谓的大数据。借助大数据挖掘工具，我们可以把其中用户反映比较集中的问题提

炼出来，形成共性需求，用于指导企业改进或研发新产品。在2014年创造了3000台电脑21分钟售罄、2015年两轮众筹超过5000万元和“双11”爆卖16000台等奇迹的“雷神”笔记本电脑就是一个典型的案例。

【案例】雷神笔记本：细分市场的爆款

雷神团队的创意灵感来自京东对数据的观察：在整个笔记本电脑市场下滑的同时，用于游戏的笔记本电脑却有明显的上升趋势。经过仔细研究，京东3C团队认为在电子娱乐长盛不衰的大背景下，“游戏本”也许是一个值得探索的细分市场，这个缺乏强势品牌的细分市场可能有着一个很好的发展机会。那么，应该从哪里起步呢？京东3C团队与海尔、清华同方和神舟电脑等几家企业进行了认真探讨。其中，来自海尔的雷神团队行动最为敏捷，他们从京东商城以及其他开放平台上收集了近3万条游戏玩家对笔记本的“吐槽”，如蓝屏、散热不好等等，从中提炼出13个共性问题。以此为基础，他们在不断与用户保持沟通、继续监测各平台用户反馈的基础上，一步步做出了“雷神游戏本”这个广受赞誉的产品。据媒体公开报道，雷神团队2015年的总销售额已超过了7亿元。

新产品的“试验田”

不管前期调研做得如何充分，新产品投放市场后用户是否买单才是最关键的问题。为此，谨慎的企业在新产品大规模投放市场前，都会用小批量产品进行市场测试，以便了解用户反应，完善产品、调整售价和优化行销策略。所以，企业需要找到一个便捷的渠道去测试用户的自然反应，并且把用户对产品的评价完整、准确地收集回来，这才是最为重要的。此时，电商平台就成为新产品最为理想的“试水”渠道。

雷神笔记本于2013年12月完成生产之后，就把500台产品放到了京东平台上进行试销，结果仅用4天就全部售完。这次市场测试给了雷神团队极大的信心。然后，他们根据用户的购买评价和售后反馈，对产品进行了更多的改造和完善，为创造后期的销售奇迹奠定了坚实的基础。

基于电商平台的众筹则创造性地把市场测试、资金筹措和市场营销整合在了一起，使揪心的市场测试变成了新颖的金融游戏，为蹒跚学步的创新创业者注入了一股强大的动力，显著地提升了他们的存活率。京东众筹已成为这个领域的佼佼者。

2014年7月1日，京东金融十大业务板块之一的京东众筹正式诞生。从成立伊始，京东众筹就将自身定位为创新孵化平台，旗下产品众筹、

众创生态、千树资本、暖东公益等业务线组成了一个完整众筹众创生态体系，为创新创业企业提供了从0到1再到100的全生命周期服务。其中，众创生态集合了京东体系内外的各类优质资源，旨在全面帮扶初创企业成长，提供创业所需的各项服务；千树资本不仅能够提供资金支持，还可为被投企业及外部企业提供包含培训、服务、渠道、金融服务等定制化投后服务。

截至2017年8月，京东产品众筹累计筹资额超48亿元，共呈现超11000个创新众筹项目，其中千万级项目超过80个、百万级项目超过800个、项目成功率达到90%，京东众筹毫无疑问已成为中国最大的众筹平台。

【案例】“猫王”借助众筹实现蜕变

“猫王”是一个借助众筹模式，实现了从传统企业向创新型企业跨越的成功案例。该品牌是由中国音响界颇负盛名的曾德钧先生于2004年设计的一款收音机的品牌。但是由于多种因素的影响，该产品的销量一直很低迷，年销量仅有300台左右。2015年6月，猫王正式登录京东商城。同年10月，猫王1、猫王3、Biggest、Bigger也陆续登录京东众筹，让这个企业保持了高热度的关注。2016年3月，“重要的东西，用心听”——原木版猫王小王子问世。在本次众筹中，京东联合猫王与Metro Radio94.5、什么值得买、豆瓣、喜马拉雅、爱家开启了联合众筹新玩法，取得IP（知识产权）跨界的成功。2016年下半年，新品猫王小王子OTR问世，以全新的“盲筹”模式登录众筹，仅三天就完成众筹目标，最终以完成项目进度680%的骄人成绩成为众筹领域印象品类风靡一时的产品。截至2017年3月，猫王从10年前的每年销量仅300台，到现在仅一年总销量突破30万台，完成了一种全新的蜕变，每月销售额可达1500万元上下。猫王用实际行动告诉我们“勤奋和坚持终究会换来收获”这个道理。

大规模营销新产品的便捷渠道

市场测试取得成功的产品自然就需要大规模铺开，在竞争对手赶上来之前尽可能多地占领市场，攫取利润。此时，企业需要寻找的是一个能够快速覆盖大市场的渠道。传统上，它们一般会考虑类似苏宁、国美或沃尔玛、家乐福这样的大卖场，或者自己业已建立的地面渠道，如格力。这些渠道虽然有很强的影响力，但在扩展速度、营业时间、覆盖半径和交易模式上仍然有局限性，已然不能满足患有严重“懒癌”的当今主

流消费群体的需求。所以，电商就成为一个能够迅速覆盖全局、快速完成交易的上佳渠道，甚至是最佳渠道。所以，我们看到雷神笔记本在大规模营销的时候，就很聪明地选择了京东这样的电商平台，一次又一次地创造新的奇迹。

帮助供应商提升质量管理水平

全面质量管理的难点

企业向用户交付的虽然是产品（包括硬件、软件、服务和流程材料四大类），但目标是为了解决用户在某方面遇到的问题，比如羽绒服用于保暖、面包用于果腹等。所以，产品的质量决定了它在用户心中的价值，是企业的生命和灵魂。大量的鲜活案例告诉我们，产品质量不佳的企业是不可能长期存在的，尤其是在低端供给过剩、消费快速升级的社会大趋势下，主流用户更是失去了对低质产品的忍耐力。2008年重创我国奶粉产业的“毒奶粉事件”就是对中国制造业的一次严重警告。

产品的质量应该从用户的需求出发，以用户的满意结束。产品的质量是从多方面体现的，如外观、功能、用料、性能和安全性等等。我们必须认识到，产品的质量是企业运营的全流程、各环节共同造就的，绝不仅仅是生产或质检一个部门的事。如果不从产品的研发、设计、采购、生产、质检、仓储、运输、销售和使用的全链条进行品质管控的话，最终的产品质量就可能完全失去控制。

如果产品的用料合格、质量过硬，就能得到消费者的认可吗？显然不是，最难把握的还是有没有符合用户的真实需求。这是由于企业与用户的隔离性、用户群的分散性、用户需求的多变性和需求表达的主观性导致的。当然，许多企业在做产品的研发前也会做市场调研，但是，这些市场调研结果的真实性、客观性和代表性都值得斟酌。因为很多的市场调研都不是由企业亲自“操刀”，它们或者向分销商打听，或者发一些问卷，或者干脆委托第三方调查机构。这就出现了一个怪现象：最在乎数据准确性的人很少走到用户的跟前去直接沟通，而能够接触到用户、收集到第一手资料的人却都不真正在乎它们的质量。如此调研出来的报告，还有多少可信度呢？如果没有可信度也就罢了，问题是，这样的报

告还会把企业引入歧途。

平台对全面质量管理的贡献

相对于传统企业难以连接用户，诞生于互联网的电商平台则天然地具备了与消费者的连接性、用户行为的数据化和数据的可追溯化这三个非常重要的特征。在此基础之上，作为重要甚至未来的主要产品营销渠道，电商平台对消费者真实需求的认知更为精准、及时、全面和容易。

借助先进的软件和大数据处理技术，电商平台会对每个用户在网站上的行为进行观察、记录和分析，比如：他的性别、年龄、收入水平、教育程度如何；他浏览了哪些页面；在哪个产品上停留的时间最长；把一件商品与哪些商品进行了对比，它们之间有何相同或不同；把哪些产品放进或取出了购物筐；最后购买了哪些产品；收到商品后，用户做出了怎样的评价，指出了产品哪方面的问题；等等。这实际就是“用户画像”，把本来模糊不清的用户形象用数据勾勒出来。大量的数据聚合在一起之后，电商平台就可以帮助上游的供应商针对每款产品做出详细的品质分析和改良意见，为产品的升级提供依据。

此外，作为一个信息交换平台，电商平台还可以为传统的制造商搭建起连接消费者的通道，让消费者参与到产品的研发过程中去，而不是被动地接受最终的产品，把他们变成了“产销者”。

电商平台的这些技术优势已经开始与政府质量管理部门和上游制造企业分享，与制造企业的全面质量管理、ISO9000等质量管理体系密切地结合起来，帮助它们修正产品缺陷、剔除功能冗余、提升产品质量，最终提升用户的满意度。

【案例】制定小家电标准

相比已经相当成熟稳定的大家电市场，小家电品类繁杂，市场准入门槛较低，产品品质良莠不齐，消费者很难分辨品牌和产品的优劣。即使有相应的国家标准，还是有不少品牌不严格执行或不执行，上市销售产品与送检产品不一致的现象也时有发生，这对于消费者的利益是极大的损害。正是由于无法容忍这一市场乱象对消费者权益的侵害，京东联合中国质量认证中心，通过提高小家电销售准入门槛的方式来净化市场环境，为消费者提供更为放心的购买环境。

2016年10月12日，京东联合中国质量认证中心和多家权威机构，共同发布了京东小家电准入标准和实施规则，旨在提升小家电行业准入门槛，推动行业品质升级，让消费者更加放心地买到高品质小家电产品。除了发布准入标准，京东还联合十余家权威检测中心全程参与检测，通过完整的送检、抽检机制和处罚措施，帮助京东严格把控小家电品质，为消费者打造最为放心可靠的高品质小家电购买平台，推动小家电行业的消费升级。例如，京东此次将中国RoHS（欧盟立法制定的一项强制性标准）和食品接触材料安全这两项国家不要求指定机构强制检测或认证的项目纳入了小家电准入标准，并且完善了擦地机、口腔护理等品类的安全标准要求，将国家规定的五类强制性要求和标准全部规定为需要强制符合的准入标准，并会做一致性检查。

京东联合国家权威机构提高小家电的准入门槛，将彻底淘汰那些原本依靠市场信息不透明和区域发展不平衡得以存活的山寨品牌和低质产品，推动小家电行业的品质升级，为消费者营造安全可靠、值得信赖的小家电购买渠道。

助品牌商做大做强

育成品牌困难多

成功品牌溢价高

品牌既是企业及其产品的标志，更是消费者对企业及其产品信心的体现。所以，我们会看到，两套用料和做工都差不多的西装，会因为品牌不同而出现较大的售价差异：如果一套普通的服装能卖到2000元的话，皮尔·卡丹就有可能卖到2万元甚至更高；消费者虽然搞不懂奶粉的成分到底有多大的差别，却愿意为雅培、惠氏这样的洋品牌付出国产品牌几倍到十几倍的价钱。这就是品牌溢价，它给拥有者贡献的不仅是令人瞩目的价格，还有非常可观的利润。

据全球著名的信息技术、通信行业和消费科技市场研究机构Strategy Analytics的最新数据，2016年第三季度，全球智能手机盈利达90亿美元，其中苹果占据了约91%的份额，前五位剩下的依次为华为、vivo、OPPO和小米。

产生品牌溢价有两个主要原因：第一个原因是消费者想规避决策风险。对任何商品来说，消费者的专业知识和所掌握的信息总是匮乏的，他们无法准确地判断一件商品的真实品质。为了防止这种不确定性所带来的潜在损失，多数消费者会相信那些知名度高、信誉好的品牌商品，并愿意为此多花一些钱。第二个原因是消费者的情感追求，期望通过使用品牌知名度高的产品来展示自己与众不同的品位、修养、经济实力或独特的价值观和人生观。这是当前消费升级的主要原因和发展方向。

美梦难成真

毫无疑问，品牌溢价是所有企业都期望得到的。企业获得品牌溢价的前提是能成功地塑造起有影响力的品牌，让品牌具备支撑溢价的能

力，让消费者愿意为你的品牌多掏一些钱。问题是，这样的品牌容易打造吗？显然不容易。企业必须要先做好一系列的工作，比如过硬的产品质量、鲜明的品牌形象、准确的品牌定位、持续的品牌传播、恰当的产品价格和持续的创新能力等等。这些还只是企业内部的要素，相对还有较高的可控性。影响企业品牌建设的还有外部因素，如目标用户的需求、竞争对手的策略、国家的宏观政策、媒体的舆论以及社会的发展趋势等等。对企业而言，这些要素相对就不那么好把控了。所以说，品牌建设是一个系统化的工程，涉及企业运营的方方面面，将消耗大量的人力物力，而且贯穿企业生命周期的全过程。所以，培育一个知名品牌虽然是每个企业的愿望，但实现这个目标只是少数企业的“福气”，有无数的企业倒在了攀登品牌高峰的道路上。

推陈出新保品牌

激活新品牌

一个品牌成功的重要标志之一是有广泛的社会知名度，也就是有许多用户知道这个品牌。在各种“品牌修炼术”中，“广告轰炸”和“明星代言”是最为常用、见效最快，当然也是成本最高的手段，尤其是在中央电视台播出的明星代言广告。国产服装品牌“报喜鸟”是一个典型的例子。

大量的品牌待推广，但能有效培育品牌的传统手段不够丰富导致了品牌培育成本的迅速暴涨，这从节节攀升的央视“标王”的身价可见一斑。1995年孔府宴酒投出的3100万元已让业界瞠目，1997年的秦池则豪掷3.2亿元，2012年的茅台更是刷出了4.43亿元的纪录，2017年虽未正式公布“标王”，但海尔、云南白药、京东等10家知名企业总共“砸出”了42.09亿元，相信标王的“高度”远在均值4.2亿元之上。

问题是，广告投入的规模虽呈直线上升之势，但营销和品牌的建设效率并未明显提升。因此，业界都戏传一个“成本准则”：我知道广告费浪费了一半，但我不知道是哪一半。对于新产品的推广更是如此。所以，在重压之下的企业被迫寻找新的品牌推广之道。于是，电商平台以受众可连接、浏览可量化以及效果可追溯成为品牌建设的新“利器”。

以京东为例。我们自己拥有近3亿个活跃的高品质用户，通过“京腾计划”连接了腾讯系约8亿活跃的社交用户，通过“京条计划”连接了今日头条约1.4亿活跃的新闻用户。这些都为京东的“IDEAL电商营销方法论”走向数字营销3.0奠定了坚实的基础，通过整合营销（integrated）、数据驱动（data-driven）、品效合一（effective）、开放平台（access）、场景连接（link）等五位一体的手段为企业品牌建设提供强有力的支撑。

【案例】京东为桂格即食燕麦画像

“即食燕麦”是燕麦类目里的一个新成员，是百事旗下的国际知名品牌“桂格”借助京东大数据研发的一种加入开水即可食用的新产品，与以往需要借助牛奶来食用的传统产品有明显的区别，特别适合于生活节奏繁忙但又关注饮食营养的城市白领。在产品的研发阶段，京东大数据对产品的定位、价格和包装都提出了重要的建议；在推广阶段，京东借助站内和站外资源，对目标用户群体进行了详细的画像，实施了深度的精准营销。在此基础之上，桂格即食燕麦在京东的全球首发非常成功，两周内的复购率达到20%。

保鲜老品牌

对于老品牌的产品，电商平台也可以利用大数据，通过细致的用户画像和分类聚合，剔除无效流量，实施精准的定向营销，或者吸引新用户，或者提升在老用户心目中的“新鲜度”，最终使企业品牌建设费用的利用率显著提升。

京东DSP（需求方平台）是一个综合性的营销管理平台。在这个平台上，广告主可以通过同一个界面管理多个数字广告和数据交换账户，提升数字营销的效率。以京东的一个大客户为例。我们发现它买的广告流量里约40%是作弊流量。与京东合作之后，京东DSP帮它节省了15%的广告费，这让它非常愿意与京东保持长久的合作。这个客户2017年的战略就是利用京东DSP买流量、反作弊。

【案例】奥克斯在京东销售额**6**年猛增**40**倍

有这样一个老品牌，2017年上半年国内销量同比暴增154%，已经赶上2016年全年销量，增速是行业整体水平的两倍以上。这样的战绩如果来自一家互联网新兴企业，你可能不会惊讶，但如果是来自竞争惨

烈、增长艰难的空调行业，相信不少人会刮目相看。而且这是一家涉足空调领域20多年的老牌企业——奥克斯，那就更令人称奇了。

早在2010年，奥克斯就已经开始在京东销售空调，成为最早拥抱互联网的空调厂家之一。2011年，奥克斯总部直接给京东供货，成为最早与京东实现厂商直接合作的家电厂商。此后，奥克斯又成为首家在京东发起空调众筹的品牌，其创新产品如倾国倾城系列、明月侠系列均选择在京东首发。

奥克斯的选择在今年得到了完美验证——京东凭借着良好的品质保证和售后服务，成为中国最大的空调零售商，这标志着家电品类中最后的线下堡垒已经被电商攻破。

今年“6·18”期间，奥克斯凭借空调这个单一品类就在京东家电全品类销售中排名第四位，前三位皆为全品类综合性家电品牌。今年上半年，奥克斯在京东“奥娇大牌6月红”等8个营销节点上，8次销售额破亿元。

从2010年营收4000万元到2016年的25亿元，奥克斯在京东销售额6年猛增40倍，成为京东首家全年销量破100万套的空调品牌，2017年销售额剑指50亿元，2018年超百亿元。可以说，奥克斯几乎是与京东家电同步在成长。奥克斯从早期在传统渠道遭遇瓶颈，到转入线上渠道后的突飞猛进，由行业第五发展到前三，成为成长最快的空调品牌，跻身国内空调一线品牌阵营。

通过电商，奥克斯实现了从行业追赶者到领先者的弯道超车，京东则是其最佳助力。

助力农产品上行

农产品的滞销和疯涨

滞销！农田告急！

众所周知，我国是一个典型的农业大国，但不是农业强国。以家庭为单位的农业生产主导模式决定了我国农业生产的低效性，更进一步拉低了广大农民的收入水平和生活品质。其中，让广大农民群众最为头疼的仍然是农产品的销售问题，屡屡让他们一年的辛勤劳作化为泡影。

在分析农产品滞销的原因时，当地的政府和协会领导都谈到了外地产品的冲击、本地产品和品牌的宣传不足、销售通道不畅、衍生品开发滞后和企业化运营不强等几个方面。事实上，这也是多年来导致全国各地多种农产品滞销的普遍原因。打开网络搜一搜，辽宁绥中县的土豆、河南宜阳的大白菜、重庆璧山的西瓜、广东徐闻的菠萝……农产品滞销求救之声满目皆是，“丰产但不丰收”“增产但不增效”的怪现象屡屡在广大农村上演，粮贱伤农频率之高几乎让这个社会麻木了。

疯涨！餐桌报警！

富有戏剧性的是，包括上述滞销产品在内的各种农副产品在大中城市的售价却接连攀升，“蒜你狠”“豆你玩”“姜你军”等富有戏谑精神的网络用语更是体现了广大网民在面对扶摇直上的农副产品价格时的无奈。以大蒜为例，2008—2009年的大蒜收购入库价最低时每公斤只需几毛钱；经过几轮的起伏之后，到2015年7月，主产区山东金乡的大蒜收获后收购入库时的价格约为4.7元/公斤，而到2016年3月中旬曾一度达到12.8元/公斤，堪称涨幅惊人。研究农产品快速上涨的原因发现，种植规模大幅波动、生产成本上涨、天气不佳、中间商肆意炒作、物流成本高以及流通损耗大等都是重要的影响因素。

滞销与疯涨已经成为中国的田间地头和城市餐桌上长演不衰的“保留剧目”。在所有上述的种种原因里，信息不对称仍然是最根本的原因之一，因此产生了供需不平衡、种植面积大幅波动、销售渠道不畅、中间商炒作和品牌宣传不足等现象。其次是由于供应链效率低。再就是农业领域的创新发展不足，同质化严重。

面对这些问题，各地应该借助互联网做好农产品的市场研究、产业规划和结构调整，帮助农民选好种好农产品，开展错位竞争；做好当地农产品的选育、种养、收储、加工和物流的全流程质量管控工作，绝不允许有害群之马出现；借助电子商务大力发展农产品上行，做好农产品的商品化、品牌化和网货化工作，把小生产和大市场有机地衔接起来，缩短流通链条，减少流通损耗，降低流通成本；做好地域品牌和产品品牌建设工作，获取稳定的市场份额和品牌溢价。

京东版的助农与扶贫

电商助农

农产品上行是“三农”问题的关键，也是增加农民收入、消除农村贫困的有效手段。为此，京东积极推动优质农产品的电商化销售。在这方面，京东充分发挥了自营平台产销对接高效、产品质量可控和仓配物流快捷的优势，采取了三项体系化的措施。

一是深度挖掘地方特色产品，不断扩大地方特产的线上入口。积极开设特产馆、特产店，广泛地打造“一县一馆”“一县一店”和“一村一品”平台；组织自营平台的专业买手直接对接地方特色产品供应商，帮助地方特产走出去，比如联手河北承德、河南光山等地开展了“蹦跶鸡”“信阳毛尖”等众筹项目。

二是对接农业产业化龙头企业，强化农产品的标准化建设，打造高品质的特色农产品产业链。如与国内蛋业龙头圣迪乐村和陕西华圣果业开展产业化合作。

三是建设从田间到餐桌的冷链物流体系，打造农产品电商的基础设施，破解传统农产品流通环节多、损耗大、不上门等难题。

截至2017年6月底，京东平台上共开设了109个贫困地区特产馆，成为贫困县农产品销售的重要通道；在北京、上海和西安等10个城市建设了先进的多温层冷库，覆盖超过60个大中城市，为消费者提供生鲜农产品超1000种，自有可同时满足“深冷、冷冻、冷藏、控温”四个温层的冷藏车辆，为北京、上海和西安等26个城市的消费者提供生鲜当日上门送达服务。

【案例】京东助力农产品销售实现“龙门”跳

华朴农业公司是四川苍溪的一家国内综合实力最强、规模最大的红心猕猴桃全产业链一体化农业企业，是四川省猕猴桃标准化示范基地，其猕猴桃种植面积已扩展到2.6万亩，员工近2000人。

2014年9月，华朴公司参加了都江堰市的国际猕猴桃节。苍溪作为红心猕猴桃的原产地，当时种植面积及国际影响力却远不如都江堰，这让华朴负责人王贵陷入了深思。从那时起，如何更有效地拓展多样化销售渠道，尤其是如何利用蓬勃发展的电商平台让苍溪猕猴桃走出大山，就一直是华朴在积极探索的课题。

自2015年开始，华朴即开始尝试与京东生鲜部门建立直采合作。通过生鲜冷链的对接，苍溪猕猴桃可以保证高品质、低损耗、高效配送至全国市场。2015年9月中旬，苍溪县与京东合作举办了首届线上红心猕猴桃节，华朴农业承担了核心运营商的角色。在京东商城的掌上秒杀页面中，仅仅用了36秒的时间，5000件猕猴桃就一抢而空。北京、上海、苏州、青海……一个个来自五湖四海的订单信息被打印出来，贴在每个送往全国的包裹上。猕猴桃节期间线上独立访客达100余万人，总销售量接近500余万元。网络将苍溪猕猴桃与全国市场拉得如此之近。

2016年8月底，第二届京东苍溪线上猕猴桃节如期举行，生鲜直采平台的优势得到了充分展现，猕猴桃节期间华朴在京东平台的销量实现了超过70%的增长。直营模式带来消费者体验的提升，华朴猕猴桃产品的好评率超过97%，长期在同类别产品中排名第一。

2016年10月，京东苍溪特产馆上线，这个馆囊括了苍溪县各类优质、特色农产品，帮助苍溪当地更多商家将自身的优质产品通过京东平台销售。京东苍溪特产馆由华朴农业全面负责运营，也标志着华朴与京东的合作更为多元化。

2016年4月，在商务部的直接关心下，京东与陕西华圣果业达成战略合作，强强联手，从源头把控品质，对糖度、脆度进行监测，分选时对着色、果径、果形进行严格分级，不断完善标准化体系，同时，通过京东全程冷链配送对接苹果气调库，实现“211”限时新鲜送达。仅仅5个月，华圣苹果在京东的线上售卖从零起步，以月均100%以上的销售增速，月销售单量超过3万单，好评率超过98%，遥遥领先行业一般评价水平。同时，苹果收购价格较市场收购价翻了一番，直接让西部地区30万果农得到实惠。

电商扶贫

扶贫是京东勇担社会责任的重要抓手。2016年1月，京东与国务院扶贫办签署战略合作协议，在全国开展电商精准扶贫计划，通过产业扶贫、用工扶贫、创业扶贫和金融扶贫四大策略，从培训、金融、农资、追溯、物流、销售、品牌、招工八大环节进行帮扶。截至目前，京东在全国832个贫困县吸纳了近6000家合作商，上线了近300万种富有地方特色的农特产品，帮助贫困地区实现脱贫增收。

【案例】京东帮助贫困县销售滞销土鸡

贵州省东南部的剑河县是国家级贫困县。2016年初，剑河县南明镇的村民在国家精准扶贫的政策影响下，希望可以靠养殖土鸡脱贫。2016年10月，当首批数万只土鸡出栏后，当地村民却由于对销售渠道的不够了解，导致近3万只土鸡严重滞销。滞销品种主要是当地的小香鸡。这种鸡在大山放养，以吃山上的青草、蘑菇、野虫为生，肉质紧实，营养价值高。

了解到这一情况后，京东贵州扶贫馆首先跟进，48小时内快速完成贵州剑河土鸡的收购、宰杀、包装、冷冻，并迅速补齐产品的相关资质，实现产品迅速上线销售。仅一天多的时间，就卖出近3000只滞销扶贫鸡。

同时，京东生鲜事业部也迅速组织团队前往剑河县实地考察，与当地政府及时对接，并签订了包销协议，希望可以更好地帮助滞销扶贫鸡销售，解决当地农户的燃眉之急。同时，京东生鲜联合京东金融，通过京农贷等多种方式，借助过往的扶贫经验为当地农户提供更多的资金、技术支持，从而帮助农户更好地运用互联网解决更加长远、深度的产品销售问题。

第7章　提升和塑造新场景

马桶盖现象是中国数以亿计的中产阶层出现的标志，透过一些统计数据，可以看出消费主体呈现出一些新特征：价格不再是最敏感的要素，品质、服务、口碑和品牌对消费者购买决策的影响力日益凸显。与此同时，我们已经能够强烈感受到技术革新带来的激荡：拍照即可实现商品搜索和购物的App，沉浸式购物体验的AR/VR（虚拟现实/虚拟增强），支持自动结账、刷脸付款的无人超市，能够自动下单订购生鲜食品的智能冰箱……通过科技打造新消费场景，提升服务和体验，成为市场发展的必由之路。

“三超”凝练超级动能

京东“三超”即京东超级品牌日、京东超级品类日、京东超级单品日。随后，京东又首创了能够承载国家级品牌专场营销活动的“超级品牌日国家品牌盛典”，目前已经举办了中国品牌盛典和加拿大好物盛典。“三超”塑造三个垂直化消费场景，秉承“客户为先”的理念，让消费者更加简单直接地享受高品质商品。在营销上，将点、线、面三个维度优势集中起来“力出一孔”，帮助品牌方在京东站内站外实现品牌与销售的集中爆发，成为“双11”“6·18”等标志性节点之外的促销小高潮，引来行业竞相模仿。

从2016年1月起，手机京东在移动客户端开启了首个京东超级品牌日；3月，开启超级品类日和超级单品日；7月，京东“三超”实现无线端和PC端多屏打通，汇聚京东与品牌方双重优势及战略资源，发挥京东高品质电商能力，搭建起品牌商与消费者互动的智能平台。

截至目前，京东已成功与数十家国内外知名品牌展开合作，推出不同行业及产品领域的超级品牌日、超级品类日和超级单品日，得到品牌商和消费者的广泛赞誉。京东“三超”让消费者在购买到优惠、高品质商品，满足购物需求的同时，能够尽情享受良好的购物体验和优质服务，充分体现了京东强大的电商能力。

京东超级品牌日

京东超级品牌日是京东高品质、强大电商能力的集中呈现。每月两次的京东超级品牌日结合了京东营销能力、大数据能力、运营能力和金融能力，并结合品牌自身的核心竞争力，整合线下广告、公关、网络投放、社交传播，为超级品牌日当天这一品牌提供24小时的全平台战略资源投入、强视觉曝光，实现全方位的消费者触达；基于大数据用户画像，对品牌粉丝进行精准化、个性化提纯，吸引粉丝广泛参与，深度互动，拉动品牌商在京东销售达到一个峰值，制造行业内轰动效果，加强

品牌的用户认知。

截至2017年7月，京东已成功上线的超级品牌日共有17场。2017年3月2日，京东超级品牌日联想盛典开启，作为2017年京东开年大促的重磅活动，联想旗下ThinkPad、小新、拯救者、台机等各大品类明星产品齐登场，更有MOTO Z爆款领衔登场，与打印机、投影仪在内的周边产品共同出击，全面开启大促秒杀模式，给消费者带来了很多实惠和惊喜。活动上线20分钟销售额破亿元，截至当日24点，销售额突破5.5亿元。

2017年4月27日举办的京东超级品牌日苹果产品盛典，创造了自京东超级品牌日诞生以来的最高销售纪录。除了为苹果粉丝和京东用户送上福利之外，京东也不忘履行企业社会责任，将苹果赋予其产品的公益内涵和慈善爱心，通过此次京东超级品牌日，在中国传递和延续。

这次活动分为两部分："爱心捐赠"联合了京东公益、京东回收和国内知名公益组织壹基金。用户每购买一台苹果产品，京东就会捐出1元钱爱心款；同时，4月20日—27日，用户通过"京东回收"每提交并完成一台苹果产品的回收订单，京东就捐出5元爱心款。爱心款将通过京东公益与壹基金的合作，捐助给壹基金"海洋天堂计划"，帮助自闭症儿童及家庭。

此外，京东还选取了具有特殊意义的自闭症儿童绘画作品，做成了iPhone手机壳和iPad保护套等苹果产品配件，在京东平台发起义卖，所得收入将全部捐献给中国少年儿童基金会关爱自闭症儿童的"与星同行"项目。

京东超级品牌日逐渐成熟壮大，甚至已经成为一个国家品牌展示实力的平台。2017年6月6日，京东在"6·18"全民年中购物节期间，开展了一场盛大的中国品牌盛典。此次中国品牌盛典从中国设计、中国质造、中国传承三个板块入手为消费者展现包括港、澳、台品牌在内的优秀"中国工匠"。63个细分行业、2800个精选品牌、4000万件海量备货、140万款商品……截至6月6日24点，京东商城百大中国品牌的下单金额同比增长超过了200%，家电、手机、电脑、女装等品类热销，呈现出中国品牌和中国设计的影响力，中国品质正在赢得越来越多消费者的认可和信赖。

2017年7月14日，加拿大总督戴维·约翰斯顿（David Johnston）阁下

带领加拿大代表团造访京东，与京东集团董事局主席兼首席执行官刘强东携手启动“京东超级品牌日·加拿大好物盛典”，同时宣布京东生鲜加拿大馆正式上线。

当天，京东尽选加拿大好的产品，为中国消费者献上京东超级品牌日首个国际专场，参加活动的商品超过一半是原产于加拿大的生鲜产品，例如产自新斯科舍省的大龙虾、海参和三文鱼，产自魁北克省的多春鱼，产自纽芬兰省的雪蟹，产自温哥华地区的冷冻蓝莓，等等，都是此次受到消费者热捧的“爆款”商品。在全球化大趋势下，凭借零售基础设施建设方面的优势，京东像一把钥匙，为国际品牌进入中国打开了一扇“任意门”。

京东超级品类日

超级品类日每月举办4次，主要服务于二、三级品类，整合京东全平台战略资源，帮助更多元的二、三级品类拥有整合资源营销的机会，深度挖掘品类潜力，打造行业标杆，满足消费者的多元化、深层次、立体化的消费需求。

截至2017年6月，京东已经成功开展了48场超级品类日，不断联手各行业内诸多品牌，涵盖家用电器、电脑办公、数码电子、食品饮料、美妆、酒水、母婴、服饰、运动、钟表、鞋靴、家居家装、汽车、健康保健等多个领域，持续奉上优质商品和优惠价格，让消费者享受贴心、便捷的购物体验。

众所周知，每年的9月、10月是装修旺季，我们在2016年8月16日这个档期选择家具品类的原因，在于希望在旺季来临之前抢占家具市场份额，助力家具品类提前爆发。

家具、家居行业的产品种类极其繁杂，持传统观念的消费者依赖于当地的实体店，通过门店的样品对产品的材质、大小、色泽、用途以及装修效果等诸多方面进行真实的感受和判断。

让消费者在选购的同时能看到一间间样板房，能让人有一种身临其境的感觉。为了打造消费场景，家具超级品类日将空间与风格两个最为

重要的维度进行场景化营销。参考线下实体店铺的装修样板案例，在线上搭建了一套令人舒适的场景，让消费者亲身感受到优质家居用品带来的体验。这些虚拟场景设计可以有效地触发消费者的购买欲望，从而促进用户消费。

2016年8月16日，京东举办了家具超级品类日，活动开启5分钟，销售额就突破了千万元，超过了当年的“6·18”。大部分家具品牌在活动中得到了充分的曝光，销售额纷纷突破了当年“6·18”与2015年“双11”的销售额。

京东超级单品日

超级单品日精选场每月开展两次，每次从全商城精选50个细分行业的超级单品，包括新品、畅销爆品和京东独家商品等。京东基于大数据对用户需求进行分析，以单品为维度，结合各平台战略资源和精准化营销，商品销售在24小时内集中爆发，为品牌厂商及品牌店铺提供了极大的流量通道，提升了它们的关注度，为用户提供了各行业最具代表性、质优价美的商品。

超级单品日单品场每月开展一次，每次聚焦一款超级单品，基于大数据用户画像，通过各平台战略资源，进行精准化营销，商品在24小时内集中爆发，从而推动供应链升级，降低成本，为用户提供最具品质、性价比最高的商品。超级单品日单品场已成功营销了智利车厘子、奇异果、榴梿、小龙虾、美国车厘子等特色产品。作为京东首页黄金资源位置主推的项目之一，超级单品日愈来愈受到业内外的关注。

移动互联新场景

京东开普勒——合作伙伴的专属场景

2017年“6·18”的“全民”属性让人印象深刻，线上线下众多业态均参加到由京东发起的“6·18”年中购物节中。负责连接众多线上合作伙伴的京东开普勒在“6·18”期间表现同样抢眼，共帮助150家线上合作伙伴上线“6·18”主题促销，覆盖金融、资讯、电商、视频、图书、通信等十余个行业、涉及30多个细分领域，创造了十余种场景化营销方式，引入订单量同比增长12倍。

京东开普勒凭借入驻、买断、导购三种合作模式，帮助线上合作伙伴链接京东的商品流、物流、内容流、金融服务等电商基础设施服务能力。对于合作伙伴来说，京东开普勒提供的电商解决方案能够极大地增加合作伙伴的用户黏性，有力带动营销增长，实现或提升流量变现能力。对于消费者来说，京东开普勒可以让消费者无须离开应用场景跳转到手机京东移动端，依然可以体验高品质的电商购物服务，包括多场景购物入口、账户同步、品质保障、支付保障、优惠同步等，全面提升用户全品类选购、正品保真的便捷购物体验。

目前，京东开普勒的合作规模和触达用户数仍在持续、快速增长。相信更多用户很快就能够在自己习惯的移动应用场景中，享受由京东带来的高品质购物体验了。

【案例】爱奇艺与京东开普勒合作共赢

在“6·18”购物节启动前夕，爱奇艺成为首家接入京东开普勒入驻模式的移动端合作伙伴。对于双方的合作，爱奇艺电商事业部副总裁白涛表示：京东大体量的商品库极大丰富了爱奇艺商城的商品品类，满足了客户多样性的需求，提升了用户的购物体验，真正实现了边看边买的IP场景式购物。相信爱奇艺商城与京东开普勒在新模式探索、合作共赢的道路上，将会越走越远。

京腾计划——社交电商精准营销

2015年10月17日，京东与腾讯联合正式对外发布了“京腾计划”。京腾计划是京东和腾讯基于各自最强资源和产品打造的名为“品商”的创新模式生意平台。“品”是让社交媒体成为品牌建设主战场；“商”则是致力于让电子商务改变决策与购买路径。

在信息爆炸、移动社交全面渗透大众生活的新环境下，商业生态已经发生改变。而消费者已经逐渐了解、熟悉、习惯网络购物，并有高频的社交平台尤其是移动社交习惯。用户需求、购买行为、沟通互动方式呈现出个性化、碎片化、社交化的趋势。在此基础上，传统的广告营销形态已经无法满足消费者需求。同时，品牌对有效触达目标消费群体并提供更好的消费体验有强需求。而社交数据与电商数据连接在一起，不仅可以丰富社交网络的购物场景，同时也将突破电商平台单纯的“交易”的模式，让消费行为变得有趣。在这一背景下，京腾计划应运而生。

京腾计划打通京东消费数据与腾讯社交数据，实现了社交电商营销，为品牌商提供了一套有效建立品牌、提升营销效果和顾客体验的完整解决方案。

京腾计划得到了宝洁、LG、联合利华等众多500强企业，以及知名品牌SK-II、乐视手机、戴森电器、帮宝适等的肯定，使得这些企业获得数十亿级别的曝光，触达数亿用户，日化、手机等行业互动率较行业水平提升80%以上。

京腾计划的核心是从品牌传播、落地销售、粉丝互动和大数据分析四个维度形成闭环，产生各种产品，服务于商家和用户。京腾计划也是唯一一个将10亿级的高价值社交用户与近3亿高价值购买用户打通，并为品牌商提供全案营销解决方案的平台。京东与腾讯的数据也一直在增长。

京腾计划精准的目标人群定位、品牌传播与销售的连接等，都为品牌的销售转化带来了质的飞跃。京腾计划还能为用户提供完整的数据报告。京东数据可提供用户特征、行为偏好、广告偏好、购买偏好、品牌自有CRM（客户关系管理）；腾讯数据可提供人口特性、生活风格、兴趣爱好、媒体环境、使用环境、行为特性。基于双方数据可提供精准

的客户洞察，实现精准营销。

京腾计划还能提供全网科学的预算分配、效果监测，各大品牌商销售转化效果突出。比如京东超级品牌日戴森盛典中，戴森公司首先通过京东大数据精准定位，然后通过京腾计划在今日头条中开展了卓有成效的精准营销，结果投资回报率达到行业平均水平的4倍，转化率是行业平均水平的7倍！

另外一场京东超级品牌日全棉时代盛典为京腾计划品效合一的效果提供了一个典型案例。在执行京腾计划后全棉时代商品关注率上升了188.07%，下单率上升了193.65%。

京东微信购物和手机QQ——移动社交购物

90后是伴随中国互联网成长的原住民，天生具有分享精神，社交网络是他们最活跃的平台。京东在中国两大移动社交软件微信和手机QQ均开有一级入口，它们已经成为消费者体验社交购物的重要场景。

京东微信购物圈是基于微信关系链的社交分享内容导购平台，也是市场上唯一打通微信关系链的UGC（用户原创内容）社区。用户可以在购物圈和微信好友交流互动，分享晒单。目前已积累2800万UGC内容，且每日新增7万个以上用户自主分享内容（核心分布在美妆、通信、饰品、家居、女装等类目），用户活跃度维持在60%以上，2017年“6·18”期间高达86%。

为了让用户在购物圈里方便快速地找到志同道合的人和心仪的高品质好货，增加购物乐趣，购物圈推出了“圈子”：“妈咪圈”“问搭圈”“妆蜜圈”“JD摄影圈”“京东车友圈”，各圈子上线一个月，关注圈子的用户数已快速突破50万，圈子活跃度高达60%。

除了为各兴趣人群提供交流分享的小平台，圈子还有各种丰富的活动玩法，如话题PK、投票、问答、大咖直播等等；用户可以通过分享内容，参与活动，在圈子聚集粉丝，逐步扩大自身影响力。目前圈子已经吸引了近百位机构媒体及明星大咖网红入驻，圈子本身的达人群体也在逐步成长起来。

京东JD.COM服务号，粉丝数过亿，是粉丝量最大的微信公众号，也是电商服务号的超级航母。通过与腾讯微信的技术合作，我们把之前千篇一律强硬推送内容的方式，改为定向精准人群推送个性化内容。根据用户的微信使用习惯、阅读习惯，结合用户偏好、习惯、近期需求提供推荐服务，为用户推送他们感兴趣的内容，通过算法组合，单期推送活动数可达上百个。通过人工智能的方式推送，避免了无效信息对用户的骚扰，用户接受的都是有价值的信息，明显提升了推送效果：对比点击率及流量提升48.3%，下单成交提升81.6%。

挑礼物频道是京东微信购物为用户打造的娱乐化、内容化、互动化的“微信实物送礼”新体验的社交送礼阵地，也是一次全新的品牌/品类特色营销模式，结合热点营销、IP合作，满足80后、90后年轻人互动社交需求。该频道是基于京东现有的海量商品库、优质的精准物流服务，为用户提供“送爸爸““送妈妈”“送朋友”等诸多好货送礼攻略清单，让用户更快捷挑中心仪的商品。用户可导入好友、父母生日记录、由京东服务大账号及时提醒推荐礼物，在完成购买后，可进入“在线心意卡制作”，选择创意模板或DIY文字／照片，也可录制你的语音祝福，表达心意，通过微信H5将礼物及心意送达，收礼人收到礼物后，可选择在栏目创意广场上晒出对方心意，让众人围观点赞。

“京x计划”——构建移动互联网智能商业体

2016年9月27日，京东与今日头条达成全面战略合作协议，共同推出“京条计划”。基于这个计划，今日头条用户将在阅读场景中直接享受京东提供的高品质电商服务，而京东则在微信购物和手机QQ购物之后，再次获得了移动互联网上的超级流量入口。京条计划”主要涵盖三个方面：一是京东将在今日头条上开设一级购物入口“京东特卖”；二是今日头条将依托个性化的数据推荐能力帮助京东和京东平台上的商家实现精准的广告投放；三是双方将共同开展基于兴趣阅读的电商合作，通过导购、分佣等模式，帮助更多的头条号变现。“京条计划”是两家企业全面开放核心能力，进行商业价值融合的一次合作。

2017年8月10日，京东与百度达成全面战略合作协议，推出“京度计划”。这次合作主要包括三个方面：一是京东在手机百度的App内开设一级购物入口“京东特供”；二是百度庞大的产品矩阵和用户群所产生的数

据池，与京东的电商数据深度合作，帮助京东、京东的品牌合作伙伴、京东平台上的商家实现精准广告投放；三是通过导购、分佣等模式展开内容电商合作，提升内容变现能力。“京度计划”是京东自“京腾计划”之后又一次携手中国互联网行业巨头，再次获得顶级流量入口加持。“京度计划”是一个打通了覆盖百度全产品矩阵用户和近3亿高价值活跃电商用户数据的高效电商营销解决方案。

2017年8月24日，京东与奇虎360达成全面战略合作协议，推出“京奇计划”。通过“京奇计划”，京东和奇虎360将共同打造赋能商家的全场景智能营销平台，并为消费者提供更符合其喜好和需求的消费资讯以及良好的网购体验。360手机卫士App为京东开设了一级购物入口“京东特供”；双方数据打通，京东近3亿电商用户的数据加上360覆盖线上线下的全场景用户行为链大数据，为京东、京东的品牌合作伙伴、京东平台上的商家实现更精准的广告投放；同时，京东将京东号的内容输出到360众媒平台，在360手机卫士App、360浏览器、360手机助手等渠道里通过智能分发的内容营销方式，提升京东号作者的内容变现能力。

至此，京东已经与四家知名的中国大型互联网公司——腾讯、今日头条、百度、奇虎360达成全面战略合作。多个超级流量入口的开通，以及合作双方大数据的深度合作，带来的是巨大的商业价值和用户价值。一方面，在打通数据壁垒后，能够为品牌和商家提供一套触达用户、精准营销和品牌传播的全套解决方案，极大提升营销效率、节约流量成本；另一方面，电商与社交、搜索、资讯等场景打通，突破电商平台的传统购物流程，让消费需求的产生更加自然、消费过程的体验更加便捷，创造了多维场景内的无缝购物体验。这也意味着，在微信、搜索、新闻、贴吧、视频、手机浏览器、手机助手等众多场景或渠道里，都可以看到满足特定用户需求、与京东相关的高质量消费资讯，并且实现了用户随时随处下单购买。

由此，通过京东+合作伙伴的“京x计划”模式，京东已经实现了将自身完善的、系统化的零售基础设施开放给众多合作伙伴，让双方已有资源进行深度整合互通，打破平台、场景、应用乃至线上线下的界限，让互联网零售以更多元的形式延伸到越来越多的角落，覆盖难以计数的移动互联网用户。

智能消费的未来

从“物的消费”到“场景消费”

消费分为“物的消费”和“场景消费”两类。其中，物的消费是指主要注重商品的物理属性的消费行为，场景消费则在物的消费之外增加了精神层面的需求。比如，男士在出席重要会议时要着正装，女士在出席晚会时要穿晚礼服等，都是为了使自己的衣着符合所处的环境，赢得更多的认可与尊重。

显然，场景消费是物的消费向品质化方向发展的一种高级形态，需要更高的经济收入、更丰富的物质、更先进的设施和技术做支撑。所以，从宏观上看，场景消费是经济发展、社会进步和消费升级的结果。反过来，场景消费一旦成为习惯，有了规模效应，又会促进经济和社会的进一步发展，拉动物的消费，形成一个良性的闭合循环，甚至会延长消费链条，产生关联消费。所以，场景消费是品质经济的一种重要的表现形式，也是社会消费重要的发展趋势，非常值得广大企业给予更多的重视和探索。

技术催生新场景

品质消费为企业的发展提供了令人惊喜的新“蓝海”。互联网、电子商务、可穿戴设备、AR/VR、基因工程和航空航天等许多新技术也为新消费场景的大规模出现提供了技术支撑，为商业文明的变迁提供了广阔的想象空间，甚至超出了我们的想象力。在此，我们以网络购物、可穿戴设备和AR/VR这三个新技术为例略微加以讨论。

网络购物

麦肯锡曾做过研究，发现中国网购总额中的61%转移自线下，39%是新增消费。截至2016年底，我国的网民总数已经突破7.31亿人，占总人口的比例为56.2%；手机支付用户规模已达4.69亿人，年增长率为31.2%。手机支付向线下支付领域的快速渗透极大地丰富了支付场景，有50.3%的网民在线下实体店购物时使用过手机支付。这些数据都有力地说明，作为新兴的消费场景，网络购物将在社会经济的发展中占有越来越重要的地位。而社交化购物、移动购物和碎片化购物则成为网络购物的新趋势。如何有效地构建和利用恰当的场景，让消费者在社交活动和移动过程中用碎片时间完成消费，是值得每个商家仔细考虑的新课题。

可穿戴设备——“体感化”的健康消费

可穿戴设备围绕人们的健康管理创造了新的消费场景和商业机会。一直以来，人体及其健康状况犹如“黑匣子”，我们无法直观地看到人体发生的细微变化，直到出现了严重的病变，不得不到医疗机构通过昂贵的仪器进行检测。现在，可穿戴设备则打开了一个便利的观察人体的窗口：通过持续监测身体的某些关键数据，再借助医疗保健行业既往积累的大数据进行对比和分析，系统就可以对我们的健康状况做出预测和判断。而后，医疗健康机构就可以提供一系列建议，如加强锻炼、改变饮食结构、改变生活和工作环境或服用一些药物等等。类似京东商城这样的购物平台上相关食品、药品和物品的链接就会通过手机上的健康软件展示给消费者，便于他们立刻下单。对消费者来说，可穿戴设备、手机、健康软件和电商平台构建起了新的消费场景；对企业来说，它们创造了新的“蓝海”，可以为企业带来可观的利润。

VR/AR购物——找回遗失的触感

借助VR/AR技术，我们感知、认识世界的手段发生了很大的变化，这是培育新消费场景的又一个温床。在教育培训领域，VR/AR可以让我们轻松地看到人体的内部结构、化学反应的微妙过程和星系的运转方式；在生产制造领域，我们可以在VR/AR和智能制造系统的帮助下，直观地看到每个零部件的润滑和磨损情况，及时更换潜在的故障零件；在出行时，VR/AR与智慧交通系统连接，可以让驾驶人员或自动驾驶系统提前看到转弯处的行人及障碍物，避免发生交通事故；在影音和游戏等娱乐领域，VR/AR因为能创造身临其境的逼真效果而成为目前最受推崇的应用领域。当然，VR/AR技术也被用于网上购物，找回消费者曾经熟

悉的、依然重视的、在网购过程中遗失的触感。

2016年是VR元年，无论是国内还是国外企业纷纷开始在VR/AR领域进行布局。京东AIVRAR实验室很早就开始布局，从2016年4月份实验室的成立到9月份举办VRDay对行业首次发声，再到“双11”前JD Dream的上线发布，关于虚拟现实技术，京东一直在路上。

2016年9月6日VRDay，京东发布了VR/AR战略，同时展示了自主研发的VR购物应用——“VR购物星系”。该应用场景聚焦在3C、家电等领域，率先开放了VR虚拟现实消费电子卖场。用户戴上VR眼镜后能够在这个卖场中体验到线下购物的真实感，通过VR设备的控制器可以拿起选中的商品，360度地查看；用户更能体验到线下购物也无法提供的丰富信息，例如他们可以探查产品内部的结构，详细了解产品的功能特性，同时，用户还可以在场景内进行互动，例如在3C场馆中打开音乐、播放视频等。“双11”前，VR购物应用已基于三星手机打通购物环节，用户可以在虚拟场景中挑选商品、加入购物车并完成支付。VR购物应用在“双11”期间也被CCTV2、北京卫视等各大媒体进行了报道，实验室目前正在打造3C智能购物场景、家居家装虚拟场景、美妆场景等不同的VR虚拟购物场景。

京东AIVRAR实验室另外一项“黑科技”——JD Dream是国内首个基于Tango技术的AR购物应用。家庭装修或置办家具时，消费者通过JD Dream可体验虚拟和实景的融合，在用户选择的空间内让商品虚拟成像，立体地出现在空间内，并可通过手势操作在屏幕上移动商品，改变商品朝向，缩放商品大小，真实感受商品与空间的切合度，把家具物品“摆放”到家中。JD Dream强调复原人类的视觉功能，将1∶1的家具物品和真实世界融为一体，极大促进了人类视觉感受和想象力空间的融合。JD Dream已经打通了与京东商城的数据通道，消费者可通过京东账号来体验虚拟购物，并完成下单支付等环节。

数据服务机构TalkingData于2016年底发布的《2016年VR/AR行业热点分析》预测，全球VR/AR 5年后的产业规模将达千亿美元。这吸引着包括谷歌、微软和三星等一大批科技业巨头纷纷巨资入局。VR/AR的前景可期。

内容联动场景购物

如果你在电脑上通过腾讯视频追热播电视剧《如果蜗牛有爱情》，那么在观看的同时你会发现，画面一旁出现了剧中人物的“明星同款”图片，而点击图片即可查看商品详情，或将商品放入购物车。完成下单后，你就可以坐等京东将商品送货上门了。这个就是内容联动场景购物。在腾讯视频的“边看边买”功能中，“买”的部分是通过京东开普勒实现的。

热门电影、电视剧会带动相关旅游、服装、化妆品、首饰等消费。比如说《指环王》，播出后，其拍摄地新西兰皇后镇、瓦卡蒂普湖和库克山等地迅速成了世界各地游客到访新西兰时热衷参观的景点，为这个国家带来了源源不断的经济收入。在热播剧《三生三世十里桃花》的带动下，国内春季赏桃花路线游客增长了5倍；穿越剧《步步惊心》中的定情物玉手镯、玉坠、宝石戒指等，都成了网友追捧的“信物”。

2017年春夏之交电视剧《人民的名义》走红，剧中人物的用品也火了，同款男装、杯子、西装、耳钉等都成了网店爆款商品，剧中人物李达康同款玻璃水杯更是成了热门商品。

京东内容营销平台

网购消费者做出购买判断的另外一个重要依据是用户口碑，基于商品本身，京东问答是区别于官方客服的新售前售后互动体系。

传统商品客服由官方培训，虽然在商品功能信息上的了解度颇高，但由于绝大部分客服未使用过商品本身，用户在使用体验上产生的疑问述之无门，仍然存在着信息死角。京东问答不仅仅是未买用户与已购用户之间更具效率的沟通路径，更重要的是在商品使用及商品信息的可信度方面，体现了独特的信息价值，辅助用户做出购买决策。

此外，京东通过一系列的互动功能，如点赞、评论、打赏等操作，为用户之间建立了社交联系。选购同一种产品某种程度上代表了一致的价值观，是对自我的认同，满足找到同类的心理需求，产品在此时不仅仅是一个物品，更是连接志同道合人群的媒介。小米手机SKU下面集结米粉，华为手机SKU下集结花粉，母婴用户下集结妈妈团，分享各自的育儿经验。京东问答在推出的3个月内，已经迅速覆盖80%的商品，每天产生20万条以上的用户互动。

除此之外，京东的问答栏目会邀请行业大咖、极客发烧友、品牌设

计师嘉宾等，从产品或流行趋势出发，解决用户的常见问题，制造热点话题。对品牌而言，提升了品牌魅力；对达人、行业大咖而言，也积累了自身影响力。

京东内容团队为2017年“6·18”特别定制大型问答类主题活动，特邀罗永浩、赵泓、李楠等百余名行业大咖及品牌嘉宾，横跨六大事业部，紧贴用户痛点与营销需求，深入浅出地讲解产品知识及“6·18”购物指南，成为“6·18”期间的热点话题之一。

场景创造关联消费

既然称为“场景”，就意味着不只消费一项产品。比如，吃饭时我们会想，如果有饭后甜点或水果就更惬意了。只要条件允许，上述的联想就会实现。这就使得消费类目从原计划的饭菜扩展到了饮料、甜点和水果，这就是关联消费。关联消费还有更大的扩展范围：时间充裕的人在饭后可能会看一场电影，或逛逛商店，买几件衣服、畅销书或装饰品。所以，现在许多大商场都掀起了从单纯的零售向“餐饮+休闲+零售”转型的大潮。

在什么场景下会发生关联消费呢？

增加消费者对消费活动的满意度，或延长满足感的持续时间，就有可能引发关联消费。在上面所讲的案例中，饮料、甜点和水果都是因为增加了用餐的满意度而被消费，看电影、购物则因为延长了用餐满足感的持续时间而发生。

群体意识影响个体行为。比如，一次聚会中的多数妈妈都认为深海鳕鱼有助于她们的宝宝成长，一个从未考虑过给孩子吃鳕鱼的妈妈就有可能产生尝试一下的冲动，她会咨询鳕鱼的吃法、品牌、购买渠道和价格等信息。所以，京东商城非常重视老用户的评价、晒图和提问，把它们整理好，提供给消费者参考，对后续消费者的购买产生了非常大的促进作用。

功能匮乏也会引起关联消费。比如，消费者购买了一款手机之后，有很大可能要买一个手机壳，因为手机一般都不抗摔；一个重视拍照功

能的智能手机用户，极有可能需要购买一块移动硬盘，因为他的照片需要备份保存。

电商创造的高品质商品聚集的购物场景就是频道。众所周知，无线时代初期，用户在手机端的使用时间极度碎片化，京东逐渐探索出频道这一前台形态，尝试通过固化的入口及持续迭代的内部形态，提供面向京东用户核心诉求的一揽子解决方案，缩短用户购物路径，并为App达成引流、黏性等不同业务目的。其中缩短用户获取所需商品、服务和信息的路径，可谓是频道最本质的价值。

京东PLUS会员

针对消费者日益高涨的高品质商品与服务消费需求，京东推出了国内电商首个付费会员体系：京东PLUS会员。

京东PLUS会员于2016年3月24日正式上线，面向京东个人用户开放。目前已有千万京东用户体验PLUS会员服务。我们不断扩展完善PLUS会员权益服务，扩充线上线下消费场景，以丰富营销活动及高品质商品满足京东优质会员的购物需求，同时在用户体验上针对PLUS会员页面进行优化，突出营销活动、精选频道、秒杀、尊享大牌、生活特权等维度的展现及玩法，以培养会员多元化的消费习惯。

业界有个说法，互联网品牌获得用户容易，获取粉丝不易。京东数据显示，PLUS会员中忠诚型用户占比超高，比全站平均水平高近3倍。同时，京东平台上的钻石会员比例超过一半，如果加上金牌会员，占比则超过80%。无疑，PLUS会员是京东用户中忠诚度最高、消费能力最强的铁杆粉丝。PLUS会员高度认可京东，并自带口碑传播功能，他们对于京东而言，无疑比金子更可贵。从职业分布看，白领和教师人群比例非常突出，比全站平均高出80%。

PLUS会员主要集中在一二线城市，其中白领用户占比43%，PLUS会员中80后和90后人群占比也明显高过其他年龄段。对于电商来讲，这两个人群，也是消费意愿和消费潜力最强的黄金用户群。

通常，人们印象中愿意额外付费的人群应该对价格不敏感。但京东

数据分析结果出人意料，PLUS会员中对促销重度敏感的人群占比高出全站平均水平近一倍。这说明PLUS会员舍得消费，也更擅长精明地消费。根据近一年PLUS会员的消费情况，京东统计出通过相关会员权益及福利，PLUS会员一年节省下来的平均花费为656元，约合年费的4.4倍。

金融助力消费升级

和上游的供应商类似，下游的消费者也需要金融服务。供应商缺乏资金，就很难做好技术和产品的创新，消费者缺乏资金，消费能力就会受到抑制。立足于供应链中间的关键一环，为两端的合作伙伴提供必要的金融服务，营造健康的流通生态成为京东未来最为重要的发展战略之一。在此我们重点介绍一下京东的消费金融是如何助力消费升级的。

金融服务需要速度

与传统金融机构显著不同的是，电商平台发放个人贷款的速度堪称“神速”。从用户在各平台上提交完申请开始到放款，差不多在几分钟到几十分钟内即可完成，远低于银行的1~15个工作日，而且不需要提供抵押物和担保人。以尚处于起步阶段的京东金条为例，在用户的借款申请成功提交之后，如果资料审核没有问题，所借资金一般会在30分钟内到达用户指定的银行账户，中间不需要人工干预。在这项业务转向正轨之后，京东金条的借贷时间还将有一个明显的缩短。

为什么电商平台针对个人的信贷服务做得如此“胆大”，用户体验能够做到这么好呢？是因为电商平台普遍借助了互联网、云计算和大数据等先进技术，利用自己所积累的个人交易数据、行为数据、信用数据等数据对用户的信用风险进行了快速的评估，几分钟之内就可完成。这些工作在传统的金融机构可能需要数个工作日才能完成，成本和耗时都非常高。这也是为什么在互联网金融出现之前，传统金融机构对个人信贷业务多年没有改进的重要原因。

京东的消费金融实践

电商平台的这些支持消费金融发展的举措得到了广大消费者的认可，尤其是得到了80后、90后和00后们的支持。

京东消费金融的产品

2013年9月，京东开始筹建金融集团，第二年2月推出了业界首款“先消费后付款”的产品京东白条，京东金融这艘“巨轮”正式起航。截至目前，京东金融已经上线的消费类金融产品包括白条、金条、白条联名卡、京东钢镚、小白信用、小白信用联名卡白条闪付等多个产品。

以京东白条为例。用户使用京东白条在京东商城购买商品时，可以在购物后30天内，或最长分24期完成付款。除了可以在京东网站上购物之外，京东白条已经社会化，可以在北京燕莎商城、北京庄胜崇光百货、北京地区京客隆超市（不含便利店）、太原燕莎商城等地使用。再如，驾校白条可以代替消费者支付学车费用，目前已经开展合作的商户包括公交驾校、东方时尚、58学车、猪兼强等，支持的地区包括北京、杭州、长沙、昆明、厦门、广州和宁波等地。

京东消费金融的成绩

京东的消费金融产品推出之后，受到了广大消费者的热烈欢迎。仍然以京东白条为例。该产品的主要用户群是一大批中等以上收入的优质消费者。其中，50%以上的用户的月收入超过了5000元，月收入在5000~8000元的用户占比接近30%；1980年后出生的占比85%，1990年后出生的占比超过50%。从学历的分布来看，大学本/专科用户和研究生占比合计超过了89%。这个消费群体已经率先进入了消费升级的上升通道，正在逐步显现出强劲的购买力。京东数据显示，2015年底的白条订单总量较年初增长了约6倍。其中，仅北京地区的白条用户使用分期消费模式以后，月消费金额同比提升了97%，全年累计透支消费30亿元，估计带来了超过10亿元的消费增量。2016年“双11”期间，京东平台上打白条的用户的平均客单价提升了135%，京东白条对于消费的拉动效果非常明显。

京东消费金融还积极地与金融机构合作，积极拓展线下支付，已经初步取得可喜的成绩。如2016年9月推出的白条闪付与银行合作，通过银联云闪付技术，让白条覆盖了线下800多万家商户，可在1900多万台银联闪付POS机上实现打白条消费，增加了消费金融市场的服务形态，

提升了消费者线下消费的效率和品质。

【案例】京东白条助力房产装修

买房装修是人生大事，京东白条同样可提供让人惊喜的便利。目前，数十家线下大型家装服务商和线上B2C装修消费平台都能打白条分期，比如，在百安居，无论是购买建材，还是装修设计等，都能用白条分期，满足装修各个环节的消费需求。在额度上，用于装修的白条贷款额度最高可达50万元，享有最长36期分期的优惠；一些家装卖场购买建材的白条额度最高可达10万元，享有30天免息期，最长可12期分期。

拒绝喧嚣与雷同的消费理念，让白条成为时下年轻人最具个性、时尚的信用支付方式。同时，白条的一系列衍生服务也为追求自我价值的年轻人提供了新的生活思路。

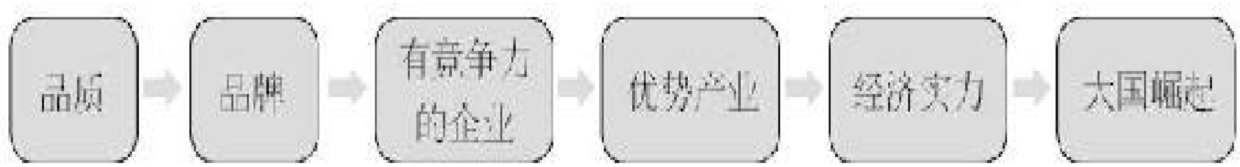
第8章　砥砺前行，品质强国

在当前消费升级的大趋势下，品质消费已经成为不可阻挡的潮流，成为一股越来越强大的力量，生产商要么被提升、要么被淘汰。在国人抢购海外产品的大潮中，我国的制造业却颇显尴尬，“马太效应”似乎又要在这一轮对决中再次应验。由此，以品质为纲来重构生产制造和商品流通就成为不可逆转的趋势，品质制造、品质流通和品质消费这个铁三角将会成为未来社会经济发展的新范式。

如果我们能够把以互联网为代表的新经济和以生产制造为代表的传统经济有机地整合在一起，就有希望形成合力，并肩突围。参与供给侧改革，大幅提高供给品质，建立起强大且稳定的品质经济，就是解决上述难题的可行之道，进而在宏观层面上以品质经济推动中国实现大国崛起和民族复兴的梦想。

大国崛起的背后

欧美日等发达国家和地区的经验告诉我们：强国崛起的基础是经济，经济的实力来自一批繁荣的优势产业，而优势产业则需要一大批有竞争力的企业做支撑，企业的竞争力则需要用品牌来说话，品牌的树立则需要品质做支撑。这是强国得以崛起并维系其“江湖”地位的逻辑。



低端制造不仅会导致“雾霾围城”的环境恶果，还有可能会导致制造业的没落，陷入“微笑曲线”的低谷。因为没有打响自己的品牌，我国90%的出口纺织品是OEM（代工生产）产品；曾经有高达90%的国内家电企业也都为外国品牌做OEM。这些为数众多的企业在国际分工中正是处于“微笑曲线”的最底端，默默替他人做“嫁衣”，而技术含量和附加值较高的研发、品牌销售渠道等高端环节，则被发达国家的跨国公司所把持。

2016年，国际品牌咨询公司Interbrand发布了2016年全球最具价值品牌100强排行榜，前三甲分别为苹果、谷歌和可口可乐，中国上榜品牌仅有华为和联想。缺乏有竞争力的品牌和企业，中国经济的持续竞争力堪忧。大国崛起需要品牌化制造业的崛起，否则一切都是浮云。

“中国品质”的“江湖地位”

中国已经成为制造业大国，中国已经是世界上第二大经济体，中国的工业产值全球第一。但是，我们也必须清醒地认识到，由于沉重的历史包袱，“中国制造”在全球“品质江湖”中的地位还非常不明显。制造业的强弱（不是规模大小）代表了产品品质和竞争力的优劣，反之亦然。

2015年11月，在全国政协十二届常委会第十三次会议上，工信部部长苗圩对《中国制造2025》进行全面解读时表示：自18世纪中叶开启工业文明以来，世界强国的兴衰史和中华民族的奋斗史一再证明，没有强大的制造业，就没有强盛的国家和民族；制造业是国民经济的主体，是立国之本、兴国之器、强国之基；在全球制造业的四级梯队中，中国尚处于第三梯队，而且这种格局在短时间内难有根本性的改变；中国要成为制造强国，至少需要再努力30年。

全球制造业已基本形成四个梯队的发展格局：

第一梯队是以美国为主导的全球科技创新中心；第二梯队是高端制造领域，包括欧盟、日本；第三梯队是中低端制造领域，主要是一些新兴国家和经济体，其中就包括中国；第四梯队主要是资源输出国，主要包括OPEC（石油输出国组织）、非洲和拉美等国。

从上述的梯队层次可以看出，决定着中国产品竞争力的中国制造业所处的形势不容乐观。谈到知名企业或知名品牌，我们能列出一大堆占据行业高端的海外品牌，如美国的微软和英特尔、英国的罗尔斯–罗伊斯航空发动机、德国的机床、法国的香水和日本的佳能相机等等，但很少能听到中国企业或品牌的名字。所以，大力发展制造业，提振中国制造的品质仍是当务之急。在中国经济下行压力不断加大的今天，许多人为服务业超越制造业成为我国国民经济第二大产业而欢呼，甚至断言中国可以逾越工业化的发展阶段直接进入以服务业为主导的新经济时代。但苗圩部长认为这其实是一种非常脱离实际的想法。

反思过去的增长路径

在经济发展过程中，GDP的总量就是一个数字，这个数字是在假设商品品质都是好的，那么高速增长才是有意义的。实际上，如果商品和服务的品质打了折扣，那么发展速度的含金量也要打折扣。

改革开放近40年，中国制造业迅猛发展，全世界几乎一半的商品都打着“中国制造”的标签，在IT和家电等知识产权得到充分保护的行业，中国的品牌全线胜出，涌现出了像联想、格力、华为等优秀民族品牌。但在服装服饰行业，在世界上具有广泛影响力的中国品牌还很少。

改革开放近40年，中国的广大企业为维持生存，只能依靠扩大规模、降低成本。这样还没完，许多这样的企业最后陷入了竞相压价、低价竞争的恶性循环。市场上杀出很多赢家，在这些“英雄”里头，有非常好的，但是也有不好的。如果这些“英雄”对提升中国品质起的是负面作用，那么他们只能被称为“带病毒的英雄”。

改革开放近40年，我们习惯了高速增长，现在这个打法无以为继，继续走以量取胜的道路已经没有出路。所以，经济的下行逼迫我们品质升级，发展“中国品质”。这么多的过剩产能，面临调整的压力是非常巨大的，要解决这个问题，最终还是需要品质化、品牌化的制造业做支撑。

企业家的共识有待形成

在2016年12月25日央视《对话》栏目一期主题为“聚焦实体经济”的节目上，三位受邀参加的企业家宗庆后、董明珠、李东生不约而同地选择了“虚拟经济过火”选项，将之视为中国实业增长乏力的三大主因之一。李东生和董明珠同时还选择了“新商业模式冲击”选项。

一时间，一场关于新旧经济的辩论在业内开展得轰轰烈烈。由此看出新旧经济的代表性企业家之间远没有形成共识。在全球竞争日趋激烈、西方“科技列强”把控创新高端、我国环境和资源压力不断加大的大背景下，如何摆脱陈旧观念、实现创新发展就成为摆在大家面前的一道难题。我们的观点是：互联网和制造业不应该对立和相互猜忌，而应该形成合力。“包容合作，勇于创新”是企业家精神的重要内容。新经济阵营的企业家绝对不能轻视制造业的老前辈们，因为他们所熟悉的正是新经济企业家们所不擅长的。他们多年沉浸于自己的专业领域，对相关的细枝末节熟稔于胸、了如指掌，是为新经济建设高效供应链和产业链的重要保证。同样，老前辈们也不能无视新经济企业家的价值，正是他们突破了传统思维的束缚，在很多领域用新思维和新技术改造了旧的、落后的商业模式和生产方式，为传统经济实现蜕变式、跳跃式的转型升级提供了可能。

京东的认知

京东在十几年的发展历程中，用一颗“坚持正品”的初心砥砺奋进，无意间契合了越来越强劲的时代脉动，为建设品质强国贡献出了一点微薄的力量。

品质、品牌、品商

经济增速放缓之时正是中国品牌崛起之际，以消费驱动的中国经济呼唤品牌的成长，“品质、品牌、品商”正在成为经济发展的新动力，也将构建互联网时代的“新秩序”。中国经济和电商未来的出路唯有走品质化、品牌化的道路。

为了让消费者能买到质量有保障的品牌商品，京东还倡导所有入驻京东的商品，要有自己的品牌文化、品牌设计、品牌的价值主张。源于京东对品质的要求，越来越多的优秀品牌纷纷加入京东平台，举例来说，CK、安德玛（UA）、纽巴伦（New Balance）、李维斯、阿玛尼、施华洛世奇、酩悦·轩尼诗–路易·威登集团旗下顶级钟表品牌真力时、意大利著名家具品牌Kartell、洗护界“爱马仕”馥绿德雅、丝芙兰等大量国际知名品牌已入驻京东；2015年，京东不仅成为国内名酒茅台、五粮液、洋河线上线下中国最大的零售商，同时成为拉菲集团在中国大陆的最大零售商；华为、小米、联想等众多国内外优质品牌在京东创下了全新的销售纪录；京东家电成为LG洗衣机、奥克斯空调、亚都空气净化器、飞利浦电视等品牌的最大销售渠道，还实现了德国家电奢侈品品牌美诺（Miele）全球首次在线直营。2017年，京东成为全球领先的时尚精品购物平台Farfetch的最大股东之一，创建全国奢侈品网购首选平台，携手拥抱800亿美元的奢侈品市场巨大机遇。此外，京东一直致力于打造阳光、高效、低成本的技术驱动型供应链管理服务平台，为政府、企事业单位提供定制化采购解决方案，在企业级市场份额超过45%，拥有超过600万活跃客户。

为了让更多的优质品牌商在移动社交大行其道的时代获得年轻消费群体的关注，京东与腾讯联合推出京腾计划，联手打造全球独有的社交电商新模式，为品牌商提供了一套有效建立品牌、提升营销效果和顾客体验的完整解决方案，为广大的品牌商家打造移动社交趋势下“品效合一”的定制化专属服务，助力商家进行“互联网+”的转型，共同推动商家的品牌发展，为消费者提供品质和品牌完美融合的商品。

京东的管理层有一个共识：中国是全球人口最多的国家，必定有机会涌现大批优质的消费品牌，今天国人已经有能力去提升消费的品质，更多中国品牌的崛起将把中国制造业打造成品牌高地，品牌的供应链也将更有竞争力。而京东作为专注于以互联网手段提升供应链效率、变革零售业发展模式的企业，也愿意在“互联网+”的创新变革大潮中贡献力量。

“虚实”必须携手

随着技术的进步，虚实的界限已经越来越模糊。回到10年前，京东所从事的电子商务曾经是板上钉钉的“虚拟经济”。而现在，消费者在网上下单之后，很快就会收到所购的商品，连门都不用出。从过程来看，他发出的只是一些指令，虚而无形；从结果来看，他得到的却是实实在在的商品，跟亲自去超市买回来的没有区别。所以，虚实融合才是大势所趋。所谓的“虚拟经济”赖以生存的互联网、移动互联网、物联网、大数据、云计算、人工智能、VR/AR等技术早晚都得走进传统制造业，与它们的研发、设计、生产、仓储、销售和服务等活动融为一体，与它们的员工、设备和材料融为一体，为它们与上下游的合作伙伴搭建起基于API（应用程序接口）的沟通桥梁，实现毫秒级的网络化的协同。

人工智能已经步入快车道，随着技术越来越成熟、应用越来越广泛，未来对电子商务的拉动作用也不容小觑，将成为电商变革的重要助推力。人工智能对电子商务的一个重要价值，就是“镜像”消费者喜好。简单来说，人工智能的相关技术就像是一面镜子，对于海量消费者的喜好、反馈等信息进行汇总、统计，然后进行画像。和一般的大数据分析所不同的是，人工智能具备一定的学习能力和思考能力，其分析出的结果往往更接近消费者的真实想法。这样一来，无论是商品的改进还是服务的优化，都变得有迹可循。

新技术正在给各行各业带来巨大冲击，也把零售业推到了风口浪尖。零售业正处在变革的前夜，今后会走到哪里去？下一个10年到20年，零售业将迎来第四次零售革命。这场革命改变的不是零售，而是零售的基础设施。零售的基础设施将变得极其可塑化、智能化和协同化，推动“无界零售”时代的到来，实现成本、效率、体验的升级。我们即将跨入的智能时代，降本增效、提升体验的方式将变得完全不同，这也是未来零售业创新和价值实现的机会所在。今天服务于京东体系的功能业务未来会逐渐模块化、市场化，从一体化走向开放。同时，各个模块之间的组合又会极其灵活，可以像积木一样进行适应性建构，满足合作伙伴差异化的需要。我们会与整个行业一起推动效率、体验的升级，共同构建未来的零售生态。

这是京东看到的零售的未来。

发展品质经济的策略

采集“他山之石”

考量美、德、日等制造强国的产业发展历史，我们看到它们也都经历了一个由小到大、由弱变强的过程。从中得出一些有参考价值的启示。

19世纪90年代初，德国百废待兴。在英法等先进国家产品的挤压下，德国制造业也企图走低价策略，但是受到了其他国家的联合抵制。无奈之下，德国去美国学习，发现美国工业品的科技含金量最高。于是，德国开始大力促进应用科学的发展，在半个世纪的时间里将世界一流的科学家队伍、工程师队伍和技术工人的队伍整合在了一起，领导了“内燃机和电气化革命”，使德国工业经济获得了跳跃式的发展。

“二战”后，日本的制造业严重滞后，日本企业的低价策略同样受到了层层阻碍。为了发展民族企业，日本不断寻求新的出路。美国管理学家戴明的质量管理思想非常适合日本企业，日本企业运用戴明循环取得了产品质量的飞跃。

日本工业的迅速崛起给美国带来了巨大的压力，美国不得不在产品质量上寻找原因。马可姆·波里奇国家质量奖强调的“定点超越”理论得到了美国企业界的重视：一个企业要想取得进步，就要不断地把本企业的情况与同行业最优秀企业的情况进行对比，以发现差距，然后实施改进。从此，美国的产品质量又重新走上了快速发展的道路。

工业时代各国发展品质经济最重要的一点就是既充分考虑了时代的特点，又充分结合了各国的实情，尤其是将科学的理论同本国的文化有机地融为了一体。

标准和政策引导

品质的发展离不开国家政策的支持和相关标准的指导。纵观世界质量管理的发展历程，先进的管理理念从个别公司扩展到全国企业的重要推手就是政府和行业协会。政府通过制定相关的政策来激励企业学习先进的质量管理理念，并且制定法律法规保护企业的合法权益。政府增加教育和创新研发的支出，为先进管理理念与工业实践的结合提供了必需的人才和劳动力基础。行业协会则在质量管理运动中起到推波助澜的作用，一方面，促进行业的交流与发展，另一方面，制定行业标准，推动行业自律，规范行业秩序。

德国联邦政府对企业创新鼎力支持。德历届政府十分重视制造业的科研创新和成果转化，着力建立集科研开发、成果转化、知识传播和人力培训为一体的科研创新体系。它的最大特色是个人、企业和政府的有机协作：科研人员出成果，企业出资本，国家出政策并负责对企业和科技界进行沟通和协调；企业承担2/3的科研经费，剩下的1/3由联邦政府和地方政府买单。并且，德国长期以来实行严谨的工业标准和客观的质量认证体系，为德国制造业在世界上占据领先地位做出了重要贡献。德国还非常注重推行双轨制职业教育，即由学校和企业联合展开职业教育，学校负责传授理论知识，企业为学生安排到一线实习和培训，政府对数百个职业制定毕业考核标准，以确保所培育的人才能够达到产业所需要的标准。

日本十分注重教育，战后就迅速普及了9年制义务教育，为日本质量管理的成功推行奠定了基础。1946年，日本设立工业标准调查会，对工业标准化这一进入世界市场的必备条件进行研究。1949年实行工业标准化法，次年，日本工业标准标志制度开始实施。该制度规定，对日本工业标准中政府指定品种实行统计质量管理，质量有充分保证，并得到政府承认的企业可以在其产品上打日本工业标准标志JIS。

精准的供给侧改革

工业时代，面对市场压力的生产商作为主动出击的一方，通过各种方法改进产品质量，降低生产成本，提升顾客的满意度。从全球视角来

看，质量管理经历了三个阶段：质量检验阶段、统计质量控制阶段和全面质量管理阶段，每个阶段都有其独特的管理理念和方法。到目前为止，三个阶段的质量管理理念和方法都仍在使用。从质量管理的发展过程我们可以看出，制造业主动提升产品品质的意识对一国制造品质的提升至关重要。

正如习近平总书记在党的第十九次全国代表大会开幕式的报告中指出的，要深化供给侧结构性改革，建设现代化经济体系，必须把发展经济的着力点放在实体经济上，把提高供给体系质量作为主攻方向，显著增强我国经济质量优势。供给侧结构性改革的根本目的是提高社会生产力水平，落实好以人民为中心的发展思想。要在适度扩大总需求的同时，去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板，从生产领域加强优质供给，减少无效供给，扩大有效供给，提高供给结构适应性和灵活性，提高全要素生产率，使供给体系更好地适应需求结构的变化。供给侧结构性改革是一项系统化的、社会化的大工程。但不管在哪个领域、哪个环节，提升品质是开展相关工作的核心原则。最终结果就是生产制造出优质的产品或服务，满足人们日益提升的消费需求。

供给侧改革不仅要求生产制造业要勇于创新、敢于断臂，最终实现涅槃重生，为社会提供优质的产品和服务，商品流通业也必须抓住时机积极地行动起来，构建起完善的流通体系，自觉坚持品质采购理念，与上游优质的制造企业开展有机的协作，把优质的产品高效地交付给广大的品质化消费者。也就是说，供给侧改革将强有力地推动品质制造和品质流通这两个板块的形成，然后与品质消费一起，构建起“品质三角”，从而实现社会化的品质经济。反过来看，当品质经济在全社会得以建立的时候，可能也就是供给侧结构性改革取得全面胜利之日。

打造新时代的企业家精神

既然大国崛起离不开广大的企业，当然也就离不开广大的企业家。企业家精神是引导和支撑企业发展壮大和基业长青的核心驱动力。如果说“冒险”是企业家的本性，“创新”是企业家的武器，“敬业”是企业家的动力，那么“品质”就是企业家的基石。老子说：“九层之台，起于垒土。”品质就是企业的“垒土”，无论是新创企业，还是百年老店，放弃品质之日，便是企业轰然倒塌之时。所以，为构建品质经济，推动大国

崛起，我们需要一大批，或者说大部分的企业家都能坚定地树立起以品质为基石的企业家精神，将其融入企业文化、员工思想和规章制度，作为企业的行为准则贯彻到每个人的行动中去，成为一种习惯。相信大家都对海尔张瑞敏先生在创业之初怒砸冰箱的故事耳熟能详，但可惜的是这样的企业家在中国还是太少了。如果我们有千千万万个敢于怒砸冰箱的张瑞敏，那么，我们构筑品质经济的梦想就一定能够实现！

《中共中央国务院关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》指出，企业家是经济活动的重要主体，要营造企业家健康成长环境，弘扬优秀企业家精神，更好发挥企业家作用。这个文件引发了企业界的密集聚焦和思考。目前，中国特色社会主义进入新时代，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。那么，什么是新时代企业家精神？

随着我国进入新时代，创新将成为今后经济发展的主要推动力，而企业家正是创新的主要发起者和实践者之一。在突破创新的道路上，只有不断关注品质，致力于产品与服务的精益求精，持续超越自我，持续挑战极限，把创新发展和品质提升作为核心价值，才能打造真正的、经得起时代检验的企业家精神。这种创新发展、坚守品质、追求卓越的企业家精神在社会发展的浪潮中至关重要，它既是履行企业责任、创造价值、回馈社会的不竭动力，也是推动供给侧结构性改革的必要举措，更是践行国家实施创新发展战略的内在要求。

京东已经在自己的业务领域内做出了一些有益的尝试，为改善流通领域的“劣币驱良币”现象发挥了积极的作用。同时，京东也通过数据分享、技术协作和资源支撑，帮助许多上游的供应商企业提升品质。

虚实结合形成品质强国的合力

尽管中国发展品质经济的万里长征才刚刚起步，但依靠全国人民改革开放近40年的努力，我国在世界经济舞台上已经取得了不俗的成绩：中国已经成为制造业大国、世界上第二大经济体，中国的工业产值全球第一；中国已经成为互联网大国，中国网民数量世界第一，中国网络经济总量世界第一，中国已经诞生了京东、腾讯、阿里巴巴和百度等大型

互联网企业。这些来之不易的成绩为中国经济未来决胜全面小康奠定了一个不错的基础。

中国经济现在正面临一系列的重大拐点和严峻挑战，如经济增长乏力、资源和环境压力持续加大、人口红利消失、消费结构快速升级、中低端实体产业举步维艰等等。解决这些问题的答案在哪里？答案就是：中国的虚实经济如果能够形成合力，中国经济有望升级为品质经济；如果形不成合力，中国产品依然在拼价格战，中国经济潜在增速无疑将会继续放慢。

今天，我们又一次站在了历史的拐点上。我们将亲历中国由中低收入国家向中高收入国家转变、由制造大国向制造强国转变、由传统经济向数字经济转变等一系列伟大的历史进程。未来中国的经济会走向何方？这取决于我们今天的思考和决策。

品质经济：未来零售革命下的商业图景
刘强东　著

电子书编辑：张畅
版权经理：王文嘉

出 品：中信联合云科技有限公司 www.yuntrust.cn
版 本：电子书
版 次：2017年12月第1版
字 数：200千字

纸书书号：978-7-5086-3833-1
出版发行：中信出版集团股份有限公司 CITIC Publishing Group

版权所有 · 侵权必究
投稿邮箱：tougao@citicpub.com

中信出版社官网：http://www.citicpub.com/ ;
官方微博：http://weibo.com/citicpub ;
更多好书，尽在中信书院
中信书院：App下载地址https://book.yunpub.cn/ （中信官方数字阅读平台）
微信号：中信书院